



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



الرقم التسلسلي:.....

الرمز:.....

القسم: الإدارة و التسيير الرياضي

الشعبة: إدارة الموارد البشرية

في المنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي تحت عنوان

فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين

بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بالمركب الرياضي 20 اوت لولاية برج بوعريج

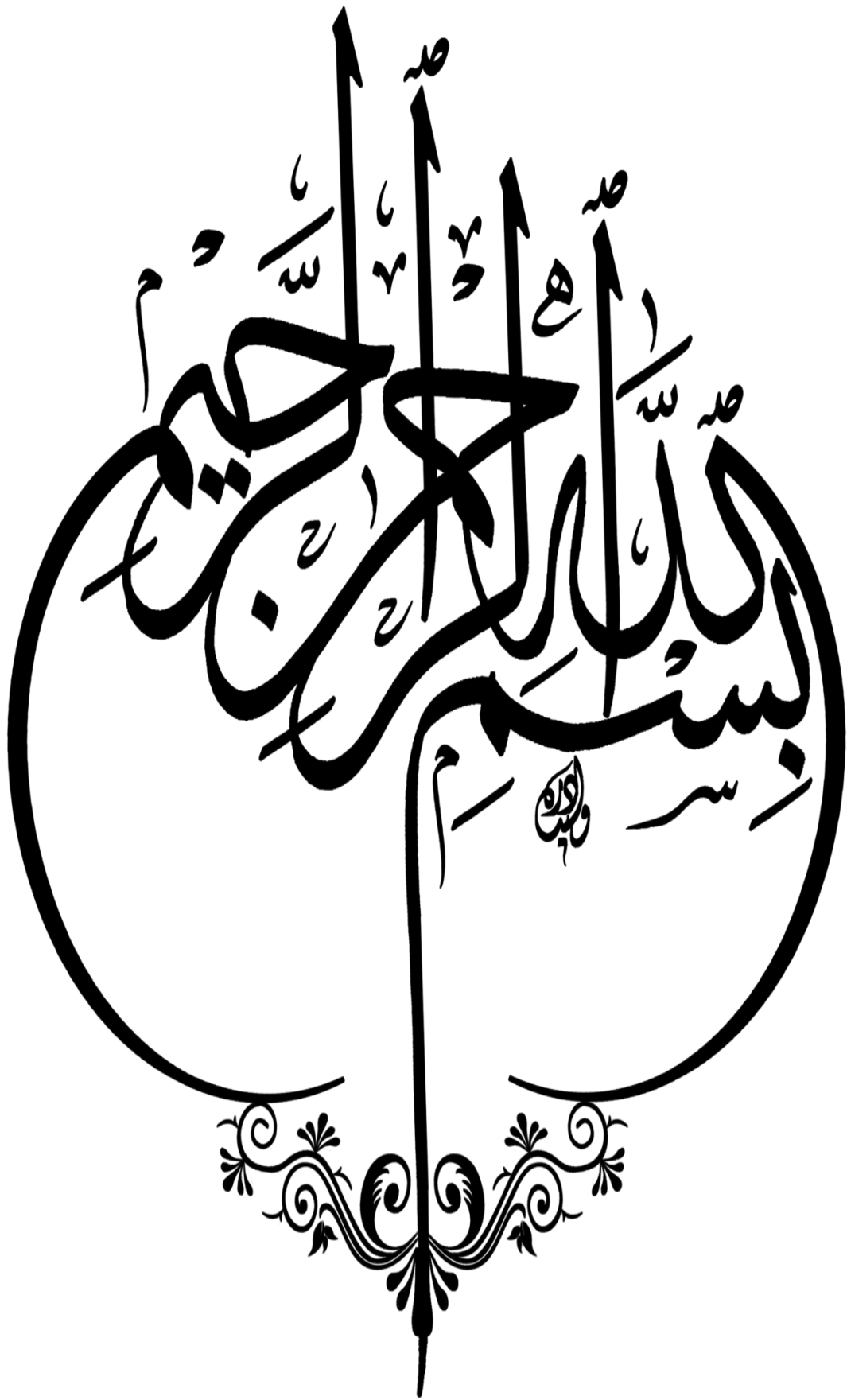
إشراف الأستاذة:

د/صدراتي حبيب

إعداد الطالب:

نور الدين حليتم

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر و عرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك
ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله ﷻ.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد ﷺ.

لأبد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية تعود
إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين
قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد
وقبل أن تمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة
إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة
جميع أساتذتنا

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب هذا الفضل لأصحابه
وأخص بالذكر أستاذنا

"د/صدراتي حبيب"

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ومنحنا الكثير من وقته
فله جزيل الشكر والعرفان بالجميل

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد
الحمد لله الذي وفقنا لنتم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة لعائتي الكبيرة التي ساندتني و لا تزال من
أم و أب و زوجة و أولاد وإخوة وأخوات
إلى رفقاء المشوار الذين قاسموني اللحظات رعاهم الله ووفقهم:
إلى الكل وجميع دفعة _ 2024/2023
إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل
من أحبهم

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان الإهداء
10-9	المقدمة
	الفصل الأول الاطار العام للدراسة
12	1-1- إشكالية الدراسة
13	1-2- فرضيات الدراسة
13	1-3- أهداف الدراسة
13	1-4- أهمية الدراسة
13	1-5- مصطلحات الدراسة
15	1-6- الدراسات السابقة
17	1-7- التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني الإدارة الرياضية
20	تمهيد
21	2-1- مفهوم الإدارة
22	2-2- الإدارة الرياضية
22	2-3- أهمية الإدارة الرياضية
23	2-4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: إدارة المنشآت الرياضية
28	تمهيد
29	3-1- مفهوم المنشآت الرياضية
29	3-2- خصائص المنشآت الرياضية
30	3-3- مفهوم إدارة المنشآت الرياضية

31	4-3- التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية
35	3-5- الرقابة في إدارة المنشآت الرياضية
36	3-6- التوجيه و أهميته في إدارة المنشآت الرياضية
37	خلاصة
الفصل الرابع: الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية	
39	تمهيد
40	4-1- مفهوم الأداء الإداري
40	4-2- أنواع الأداء الإداري
43	4-3- أسباب تدني مستوى الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية
43	4-4- أهمية تطوير الأداء الإداري
44	4-5- طرق تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية
46	4-6- فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين
47	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: منهجية الدراسة	
49	تمهيد
50	5-1- الدراسة الاستطلاعية
51	5-2- منهج الدراسة
51	5-3- متغيرات الدراسة
52	5-4- مجتمع و عينة الدراسة
52	5-5- مجالات الدراسة
53	5-6- أدوات الدراسة
53	5-7- الوسائل الإحصائية

56	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
58	6-1- عرض و تحليل النتائج
68	5-2- مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة
71	الخاتمة
قائمة المراجع و المصادر	
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم	عنوان الجدول
50	01	يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم
54	02	يبين نتائج معاملات الاتساق الداخلي بين المحاور
54	03	يوضح درجات الخيارات لاستمارة الاستبيان
58	04	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية
61	05	جاه إجابات أفراد العينة نحو فعالية نظام المراقبة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية
64	06	اتجاه إجابات أفراد العينة نحو فعالية الاتصال و الرقابة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

المقدمة

مقدمة

في ظل التطورات الكبيرة التي شهدتها المنشآت الرياضية في العقود الأخيرة، أصبحت إدارة هذه المنشآت أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة واستدامة النجاح. إن فعالية إدارة المنشآت الرياضية لها دور محوري في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وذلك من خلال تبني ممارسات وأساليب إدارية متقدمة تسهم في رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين.

على سبيل المثال، تساهم الهياكل التنظيمية الواضحة والمرنة في توزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل عادل وفعال، مما ينعكس إيجاباً على روح الفريق وتحفيز العاملين. كذلك، فإن تبني أساليب القيادة الداعمة والتحفيزية يلعب دوراً مهماً في تنمية مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز ولائهم تجاه المنشأة.

علاوة على ذلك، تساهم برامج التدريب والتطوير المهني المصممة بعناية في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية. كما أن تطبيق نظم الحوافز والمكافآت العادلة يساعد في تعزيز الدافعية والإنتاجية لدى الموظفين.

من ناحية أخرى، فإن استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية والتشغيلية يساهم في تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المهام، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب الاتصالات الفعالة والشفافية في إدارة المنشآت الرياضية دوراً محورياً في بناء ثقة العاملين وتعزيز روح الانتماء لديهم، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين الأداء الإداري.

في الختام، يتضح أن فعالية إدارة المنشآت الرياضية تمثل عاملاً أساسياً في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين من خلال تبني الممارسات والأساليب الإدارية المتطورة التي تسهم في رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين وتحقيق أهداف المنشأة بشكل مستدام.

و بالتالي فإن فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية لا تكون ممكنة بدون توظيف التكنولوجيا الحديثة. إنها استثمار أساسي يساعد في تحقيق الأهداف الإدارية وتقديم تجربة رياضية استثنائية للمشجعين والعاملين على حد سواء.

مقدمة

تتمثل أهمية دراسة فعالية إدارة المنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية في مساعدتنا على فهم كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين الإدارة وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر. فتحليل هذه العلاقة يمكن أن يفتح الباب أمام فهم أعمق لمدى تأثير التكنولوجيا على كفاءة العمل الإداري وتحسين أداء العاملين.

من المنتظر أن تسلط هذه الدراسة الضوء على مجموعة من المفاهيم الحيوية، بما في ذلك أهمية اعتماد أحدث التكنولوجيا في إدارة المنشآت الرياضية، وتحليل تأثير هذه التقنيات على أداء العاملين، بالإضافة إلى استكشاف كيفية تنفيذ وتبني هذه التقنيات بشكل فعال لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنشآت الرياضية.

وبهذا، يأتي هدف هذه الدراسة لتتناول عمق العلاقة بين فعالية إدارة المنشآت الرياضية وتحسين الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وكيفية استثمار التكنولوجيا في هذا السياق لتحقيق نتائج إيجابية وملموسة تعود بالفائدة على المنشآت الرياضية والمجتمعات التي تخدمها.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

- 1-1- إشكالية الدراسة
- 1-2- فرضيات الدراسة
- 1-3- أهداف الدراسة
- 1-4- أهمية الدراسة
- 1-5- مصطلحات الدراسة
- 1-6- الدراسات السابقة
- 1-7- التعقيب على الدراسات السابقة

1 1 إشكالية الدراسة:

يعد التطوير الإداري القضية الأولى في العالم اليوم، وقد ظهرت في صور متعددة كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السياسية، التكنولوجية، الرياضية، وفي أنماط العمل الإداري في أي جهة أن التطوير الإداري في المجال الرياضي لم يعد كماليا بل أصبح أمرا حتميا في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج المؤسسات الرياضية المختلفة إلى تحديث أنظمتها بصورة مستمرة، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات والمؤسسات. (تباي، 2019، ص ب)

فالمصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخامات أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية وبخاصة القوى العاملة الوطنية، فهو العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية وتغييرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها استراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة (علي غربي وآخرون: 2002، ص17).

ونظرا لما أصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة فائقة على الأداء الإداري الدقيق في بناء الإدارة حيث أن متابعة تسيير الإدارة الرياضية وتحركات الإداريين تتطلب منه أن يأخذ مكانا مناسباً للتسيير الإداري ولهذا أصبح لزاما على الإداريين الإلمام المعرفي بالأسس العلمية الحديثة أثناء اختيار المبادئ أو العناصر الفعالة لتحقيق أهدافهم المنشودة. وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي مؤسسة أو منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها وفي هذا الصدد نحاول من خلال دراستنا هذه، التعرف على الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية (زرواق و آخرون، 2022، ص233)

تُظهر الفعالية بشكل أساسي درجة من التطابق بين النتائج المتوقعة (الموضوع، الأهداف، المخرجات المقصودة)، في القاموس الإندونيسي الكبير، تعني الفعالية وجود تأثير (الفوائد ، الآثار الانطباع) ، فعال أو مجرب ويمكن أن يحقق النتائج. عندئذ، الفعالية تعني فاعلية ونفوذ. يتم ملاءمة البرنامج المحدد مسبقاً في عملية نشاط مؤسسي بين أنشطة العملية والأهداف المراد تحقيقها والتي يقوم بها الشخص الذي يقوم بالمهمة وفقاً للهدف المقصود. (Suharso,2011)

و من خلال ما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل لإدارة المنشآت الرياضية فعالية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

التساؤلات:

- 1- هل التخطيط الاستراتيجي فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟
- 2- هل للنظام المراقبة فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟
- 3- هل الاتصال و التخطيط و الرقابة فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

1_2_1_ الفرضية العامة:

لإدارة المنشآت الرياضية فعالية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

1_2_1_ الفرضيات الجزئية:

- 1- للتخطيط الاستراتيجي فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية
- 2- للنظام المراقبة فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية
- 3- للاتصال و التخطيط و الرقابة فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

1_3_1_ أهمية الدراسة:

دراسة فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تحظى بأهمية كبيرة، فهي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري وتعزيز النجاح والاستدامة للمنشأة الرياضية، من خلال هذه الدراسة، يتم تحديد الأساليب والممارسات الفعالة التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء العاملين، تشمل هذه الأساليب تحسين التخطيط والتنظيم والرقابة، وتحسين بيئة العمل لزيادة رضا العاملين وتعزيز الكفاءة والإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه الدراسة على تعزيز الابتكار والتطوير، وتحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة للمنشأة.

1 4 أهداف الدراسة :

من بين الأهداف التي يمكن أن يسعى إلى تحقيقها:

1. تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي والنظام المراقبة والاتصال والتخطيط والرقابة على أداء المنشآت الرياضية وعلى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
2. تحديد مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي والنظام المراقبة والاتصال والتخطيط والرقابة في تحسين أداء الإدارة في المؤسسات الرياضية.
3. إبراز دور التواصل والتخطيط والرقابة في تحسين العلاقات والتعاون بين العاملين في المنشآت الرياضية.
4. توضيح كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي والنظام المراقبة والاتصال والتخطيط والرقابة أن تدعم عملية صنع القرار الإداري في المؤسسات الرياضية.

1-5- مصطلحات الدراسة

الفعالية:

لغة: فعالية: تأثير، قدرة على إحداث أثر قوي

فَعَالِيَةٌ دَوَاءٍ : تَأْتِيْرُهُ وَفُوَّةٌ مَفْعُولِهِ (معجم المعاني الجامع)

اصطلاحا:

"تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها". (عبد الرحيم، 2009، ص 94)

كذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف" (فرانسيس ديف مايك رود كوك، 1995، ص 91)

إجرائيا:

هي قدرة الإدارة على تحقيق النتائج المرجوة من خلال تنظيم وتنفيذ أنشطة إدارة المنشأة الرياضية بطريقة فعالة ومؤثرة.تع

إدارة المنشآت:

لغة: إدارة : مصدر أدار

وظيفة تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين. (مصطلحات إدارة) (معجم المعاني الجامع)

اصطلاحا:

هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة أو دورا وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو

مجموعة أفراد خلال زمن معين، وهو مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به. (الصالح مصلح، 1999، ص 392).

إجرائيا:

هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة على جميع النشاطات المتعلقة بإدارة منشأة رياضية. تهدف إدارة المنشآت الرياضية إلى تحقيق الأهداف المحددة للمنشأة وتوفير بيئة عمل مناسبة لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين

الأداء الإداري:

لغة: مصدر أدى

قَامَ بِأَدَاءِ وَاجِبِهِ : بِإِنجَازِهِ، بِإِكْمَالِهِ (معجم المعاني الجامع)

اصطلاحا:

يُعرف الأداء الإداري بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب" (أحمد بدوي، 2001، ص 335)

إجرائيا:

الأداء الإداري يشير إلى قدرة وفاعلية العاملين في تحقيق الأهداف المنظمة وتنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم في سياق الإدارة.

المؤسسات الرياضية:

المؤسسة لغة: منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة (معجم المعاني الجامع)

المؤسسات الرياضية: لغة: هو ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً. (الحاج، 2017/2018، ص 15)

اصطلاحا:

هي أي مؤسسة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه المتابعة، الميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربوياً وتعليمياً. (بدوي، 2000، ص 17)

إجراءات:

المؤسسات الرياضية تشير إلى المنظمات والهيئات التي تعمل في مجال الرياضة وتقدم خدمات رياضية للجمهور، تشمل هذه المؤسسات مجموعة متنوعة من المنشآت الرياضية مثل النوادي الرياضية، والصالات الرياضية، والملاعب، والمراكز الرياضية المتخصصة، والاتحادات والتجمعات الرياضية.

1-6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة **نجيب زروق، عبد القادر ساعي، سعدي سعدي محمد (2022)** تحت عنوان مدى مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية (مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد: 07، العدد: 202 202، ص: 231_255)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية والكشف على أهمية مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين سير المنشأة الرياضية. والتعرف على مدى تأثير الإدارة الرياضية في تنوع التسيير داخل المنشأة الرياضية واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 30 إداري موزعين على إدارات المنشآت التالية: مركب 8 ماي 1954 بسطيف، مركب 20 أوت برج بوعريريج المركب المتعدد الرياضات بالمسيلة وزع عليهم استبانة تضم 16 سؤال ومن أهم النتائج هي: التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية والرقابة تعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية تسيير الأعمال.

الدراسة الثانية:

دراسة **تبانى علي، شريف حمزة، عشاثة عبد الكريم (2021)**، تحت عنوان إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، مجلة المحترف لعلوم الرياضة و العلوم الانسانية و الاجتماعية، مجلد 08، عدد 03، الصفحات 366-382

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، بمعنى رفع مستوى أداء المؤسسة الرياضية والتعرف على مدى تأثير مؤشرات وأبعاد إدارة التطوير الإداري في تحقيق التميز. تهتم الدراسة بشكل كبير بإبراز مفاهيم كل من التطوير الإداري والأداء المتميز وأيضا إبراز بعض النماذج العالمية والعربية في الأداء المتميز. ولقد تم توزيع 30 استبانة استبيان على عينة من الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة - برج بوعريريج - سعي من الباحث للحصول على إجابات واسعة تتناسب مع طبيعة الدراسة. حيث تم التوصل إلى عدة استنتاجات من أهمها أن الدراسة توصلت إلى

أنه هناك علاقة متباينة التأثير لأبعاد إدارة التطوير الإداري على تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

الدراسة الثالثة:

دراسة **بوساق فتيحة، صدراتي حبيب، بوساق أسماء (2021)**، تحت عنوان دور نظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر دراسة ميدانية بالمركبات الرياضية الجوارية بولاية المسيلة. (مقالة بمجلة اتحدي ، المجلد 13، العدد 2021/01، صفحات 119-132) تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية باعتبارها من أهم النظم الرقابية الفعالة التي تساهم في تطوير الأساليب الإدارية للتسيير لتحقيق الأهداف المسطرة للمنشأة بالاعتماد على أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية، واخترنا المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لمجتمع الدراسة المتكون من 19 مركب رياضي جوارى بولاية المسيلة، أما العينة نظرا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة تم اختيار أسلوب الحصر الشامل، واستعملنا استمارة الاستبيان كأداة توصلنا بها إلى أن: نقص الوسائل و المنشآت الرياضية يؤثر سلبا على فعالية نظام المراقبة وبالتالي الأداء الإداري للعاملين.

الدراسة الرابعة:

دراسة **قاسمي رمزي ، (2017/2016)** تحت عنوان "إدارة المنشآت الرياضية وانعكاسها على المردود الرياضي" مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ،جامعة محمد خيضر بسكرة

هدفت الدراسة محاولة تبين مدى أهمية الإدارة الرياضية داخل المنشأة الرياضية، كما دارت إشكالية الدراسة حول: ما هو انعكاس إدارة المنشآت الرياضية على المردود الرياضي؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة،و من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية و مطابقة للواقع قمنا باختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، و شملت مدرء ومسيرى المنشآت الرياضية بالمركب الرياضي والوحدات التابعة له بولاية بسكرة ، ولم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات و كان عدد العينة 20 مديرا ومسيرا إداري وزع عليهم استبانة أسئلة، ومن أهم النتائج هي: التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية والرقابة تعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية تسيير الأعمال

- الاهتمام بالمبادئ الإدارية مثل المساواة، تقسيم العمل....
- الاهتمام بالعنصر البشري و توفير عوامل و ظروف العمل داخل المنشأة الرياضية.
- الاهتمام بالإطارات و محاولة تشجيع الإداريين من خلال عملية التحفيز.
- المتابعة المستمرة لعمال المنشأة الرياضية، ومتابعة سيرورة تنفيذ العمل.

1-7-التعقيب على الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

تهدف الدراسة إلى معرفة مساهمة الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، وتستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتشمل الدراسة عينة من 30 إدارياً في منشآت رياضية محددة. النتائج تشير إلى أن التخطيط والرقابة يلعبان دوراً مهماً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الدراسة الثانية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، واستخدمت الدراسة استبيانات تم توزيعها على عينة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة في برج بوعرييج. النتائج تشير إلى أن هناك علاقة متباينة التأثير لأبعاد إدارة التطوير الإداري على تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.

الدراسة الثالثة:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية ودورها في تحسين الأداء الإداري، وتستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتشمل عينة من 19 مركب رياضي جوارى بولاية المسيلة. النتائج تشير إلى أن نقص الوسائل والمنشآت الرياضية يؤثر سلباً على فعالية نظام المراقبة وبالتالي الأداء الإداري للعاملين

الدراسة الرابعة:

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى أهمية الإدارة الرياضية داخل المنشأة الرياضية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وشملت عينة من 20 مديراً ومسيراً إدارياً في المركبات الرياضية بولاية بسكرة. النتائج تشير إلى أن التخطيط يلعب دوراً مهماً في تحسين تسيير المنشآت الرياضية وأن الرقابة تعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية تسيير الأعمال. كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أهمية الاهتمام بالمبادئ الإدارية والعنصر البشري والإطارات في المنشآت الرياضية.

بالنظر إلى هذه المقارنة، يظهر أن كل دراسة تسلط الضوء على أهمية الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، وتؤكد على أهمية التخطيط والرقابة في هذا السياق. تعكس الدراسات الثلاثة الأولى أيضًا تأثير العوامل المحيطة بالمنشأة الرياضية، مثل إدارة التطوير الإداري ومراقبة التسيير، على الأداء الإداري والرياضي في المؤسسات الرياضية.

الفصل الثاني الإدارة الرياضية

تمهيد

1-2- مفهوم الإدارة

2-2- الإدارة الرياضية

2-3- أهمية الإدارة الرياضية

2-4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية

خلاصة الفصل

تمهيد

يُعتبر الإدارة الرياضية أحد العوامل الحيوية في نجاح وتطور المنشآت الرياضية، إذ تلعب دوراً محورياً في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف المحددة. يتعدد مفهوم الإدارة الرياضية ويتغير تبعاً للسياق الرياضي والتحديات التي تواجهها المنشآت الرياضية. في هذا الفصل، سنقوم بتحليل مفهوم الإدارة الرياضية وأهميتها، ونستعرض المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القادة والمديرون الرياضيين لضمان نجاح المنشآت الرياضية. سنستخدم الدراسات السابقة والأبحاث لدعم وتوضيح مفاهيمنا وإضفاء المزيد من العمق على الموضوع. تطلعوا معنا إلى استكشاف عالم الإدارة الرياضية وكيفية تطبيقها بفعالية لتحسين تسيير المنشآت الرياضية وتعزيز أدائها.

2-1- مفهوم الإدارة

عرفت الإدارة بالتعاريف أذكر منها ما يلي:

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعلية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة. (عبد المجيد ، 2002، ص 52)

تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد. (بدوي، 2000، ص20)

أبو الفكر الإداري "تايلور" : أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها . (حسانين ، ص 211)

ويعرفها الإداري الأمريكي "Jenson" : بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح. (عبد المجيد، 2002، ص 52)

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. (عبد المقصود والشافعي، 200، ص 15)

ومنه فإن الإدارة عملية مستمرة ذات طابع اجتماعي تقوم على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وهذا بتطبيق طرق ومناهج فعالة تؤثر في العملية الإدارية ودفعها إلى الإنتاجية المرغوبة، وقد تستمد هذا من إمكانية العلاقة بالعلوم الأخرى خاصة النفسية والاجتماعية حيث جاء في كتاب يدون أن الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد. (عصام بدوي، 2000، ص 20)

يعرف فريدريك تايلور (1930) الإدارة بأنها القدرة على تحديد ما يجب على العمال فعله، ومراقبتهم أثناء أداء أعمالهم بأفضل الطرق وبأقل التكاليف. (فليفلر وآخرون، 2022، ص343)

أما في تعريف "ويب" فيقول أن الإدارة هي المختصة بتجنب أي ضياع في الجهد الإنساني، ويقول "فايول" أن الإدارة تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب. (سلام حنتوش وآخرون ،2015، ص7)

2-2- الإدارة الرياضية:

والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقديم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع والبيئة. (عبد المجيد ، 2002 ، ص 49)

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات. (نعمان و شرف الدين ،2010،ص15)

كما يرى بعض علماء الإدارة الرياضية أنها تتعلق بصنع القرارات، في حين يعتبر آخرون أنها ترتبط بتنظيم الموارد واستخدامها لتحقيق أهداف محددة مسبقاً. (سلام حنتوش و آخرون ،ص12)

و مما سبق نستنتج أن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والمادية داخل المنشآت الرياضية لتحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة. تعتبر الإدارة الرياضية فرعاً متخصصاً من الإدارة العامة، تتضمن تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة في سياق الأنشطة الرياضية.

2-3- أهمية الإدارة الرياضية :

تعمل الإدارة الرياضية باستقلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيني معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت . يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط

يمثل محركاً بحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب .

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من انجح مجالات التربية تأثيراً في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد. ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتوازن لدى الفرد وحق تحقيق تربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعة تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم، وصولاً لتحقيق الأهداف.

2-4- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية

لقد أشاد الإداري الأمريكي Kanz بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي: (عبد المجيد، 2002، ص52) المهارات الفنية : لقد وصفها بأنها التفهم الكامل ، والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

المهارات الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضاً، وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وجيد.

مهارات الاستيعاب الفكري : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة، وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض .

➤ و من وجهة نظر الباحث فإن المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية تشكل عاملاً حيوياً لنجاح المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. تتمثل هذه المهارات في مجموعة من القدرات والمعارف التي يجب أن يتحلى بها المديرين والإداريون الرياضيون لضمان تسيير المنشآت الرياضية بصورة مثالية. فيما يلي أبرز هذه المهارات:

التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها الإداري الرياضي. يتضمن هذا التخطيط وضع الأهداف طويلة الأجل، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها، وتخصيص الموارد بشكل فعال لضمان تحقيق هذه الأهداف.

التنظيم:

تشمل هذه المهارة القدرة على تنظيم الموارد البشرية والمادية بطريقة تضمن سير العمل بكفاءة. يتطلب التنظيم الجيد توزيع المهام بوضوح، وتحديد المسؤوليات، وإقامة نظام فعال لتدفق المعلومات داخل المنشأة الرياضية.

القيادة:

تعتبر القيادة من أهم المهارات في الإدارة الرياضية. يتطلب الأمر القدرة على تحفيز الفريق، وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة، واتخاذ القرارات الصعبة عند الضرورة. يجب أن يكون القائد قدوة للعاملين ويتسم بالنزاهة والشفافية.

التواصل الفعال:

التواصل الجيد ضروري لضمان فهم الجميع للأهداف والاستراتيجيات والمهام الموكلة إليهم. يتضمن ذلك مهارات الاستماع الجيدة، والقدرة على نقل المعلومات بوضوح، والتعامل مع مختلف أنواع الشخصيات داخل المنشأة.

إدارة الوقت:

تتطلب الإدارة الرياضية القدرة على تنظيم الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني المقررة. يشمل ذلك تحديد الأولويات، ووضع جداول زمنية، والالتزام بالمواعيد النهائية.

حل المشكلات:

تواجه المنشآت الرياضية مجموعة متنوعة من التحديات والمشكلات. يجب أن يكون الإداري قادرًا على تحليل المشكلات بسرعة، وتحديد أسبابها الجذرية، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها بفعالية.

التفكير النقدي والتحليلي:

تتطلب الإدارة الرياضية القدرة على التفكير النقدي وتحليل المعلومات بشكل دقيق لاتخاذ قرارات مستنيرة. يشمل ذلك تقييم الأداء، وتحليل البيانات، واستخدام النتائج لتحسين العمليات.

إدارة الموارد البشرية:

تشمل هذه المهارة القدرة على التعامل مع العاملين بشكل فعال، بدءًا من التوظيف والتدريب إلى التقييم والتحفيز. يجب أن يكون الإداري قادرًا على بناء فرق عمل متجانسة وفعالة.

المرونة والتكيف:

القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة والمفاجئة في البيئة الرياضية تعتبر مهارة أساسية. يشمل ذلك التكيف مع التقنيات الجديدة، وتغيير الاستراتيجيات بناءً على الظروف المتغيرة.

المهارات التقنية:

مع تقدم التكنولوجيا، أصبحت المهارات التقنية ضرورية في الإدارة الرياضية. يتضمن ذلك استخدام نظم إدارة المعلومات، والتطبيقات الرياضية، وتحليل البيانات لتحسين الأداء واتخاذ قرارات مستنيرة. تعتبر هذه المهارات الأساسية مفتاح النجاح في الإدارة الرياضية، حيث تمكن الإداريين من تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة، وتحسين أداء المنشآت الرياضية بشكل مستدام.

خلاصة

في هذا الفصل، تناولنا موضوع الإدارة الرياضية وأهميتها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية. بدأنا بتوضيح مفهوم الإدارة ودورها الحيوي في تحقيق الأهداف المحددة وتنظيم العمل، ثم تحدثنا عن الإدارة الرياضية وكيفية اختلافها عن الإدارة التقليدية في البيئة الرياضية.

ثم تناولنا أهمية الإدارة الرياضية وتأثيرها على تحسين الأداء الرياضي والإداري للمنشآت، واستعرضنا بعض الأمثلة التي توضح كيفية تأثير الإدارة الرياضية على نجاح المنشآت الرياضية.

وفي النهاية، تطرقنا إلى المهارات الأساسية التي يجب توفرها لدى الإداريين الرياضيين، مشيرين إلى أهمية اكتساب هذه المهارات لتحقيق النجاح والتميز في بيئة المنشآت الرياضية.

يمكننا القول إن الإدارة الرياضية تمثل العمود الفقري لتطوير وتنظيم المنشآت الرياضية، وهي العامل الحاسم في تحقيق الأهداف والمساهمة في نجاحها واستمراريتها.

الفصل الثالث: إدارة المنشآت الرياضية

تمهيد

3-1- مفهوم المنشآت الرياضية

3-2- خصائص المنشآت الرياضية

3-3- مفهوم إدارة المنشآت الرياضية

3-4- التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية

3-5- الرقابة في إدارة المنشآت الرياضية

خلاصة الفصل

تمهيد

في هذا الفصل، سنستكشف عالم إدارة المنشآت الرياضية، حيث تعتبر هذه الإدارة الفعالة أساساً لتحقيق النجاح والاستدامة في مجال الرياضة. سنبدأ بتعريف مفهوم المنشآت الرياضية وتحديد خصائصها، ثم سنناقش مفهوم إدارتها وأهميتها في تحقيق الأهداف المرسومة. بعد ذلك، سنتعمق في دور التخطيط والرقابة والتوجيه في إدارة هذه المنشآت، محاولين فهم كيفية تطبيقها بشكل فعال لتحسين الأداء وتحقيق النجاح.

3-1- مفهوم المنشآت الرياضية

لقد عرف البعض المنشآت الرياضية على أنها: " ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة "(الخولي، 1999، ص329)، ويعرفها البعض أيضاً على أنها "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي: الأهداف التي تكون معروفة وواضحة الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية

كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة "

المنشأة الرياضية. Sports facility.

هي ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية و المخصص لممارسة الأنشطة الرياضية و تقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضرا و مستقبلا(طه محمد، 2014م، ص89)

و يعرف الباحث المنشآت الرياضية بأنها المرافق والبنى التحتية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية والبدنية، وتشمل مجموعة متنوعة من المواقع التي تُستخدم لتنظيم وتدريب واستضافة الأنشطة والأحداث الرياضية. يمكن أن تتضمن المنشآت الرياضية الملاعب، والصالات الرياضية، وحمامات السباحة، والمضامير، والنوادي الرياضية، والمرافق الترفيهية.

3-2- خصائص المنشآت الرياضية

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين : (المرسوم التنفيذي رقم 416-91))

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.

- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وأما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات

ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية. (صدراتي حبيب، 2023، ص04)

3-3- مفهوم إدارة المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الأتي : (رواب عمار، 2011، ص 12)

الأهداف : منشآت تنافسية ، منشآت تدريبية، منشآت ترويجية ، تعليمية ، علاجية . . . الخ.

الشكل العام : منشآت خارجية (مكشوفة) ، منشآت داخلية (مغطاة).

الرياضية (اللعبة): الرياضة الجماعية قدم سلة. طائرة. يد....).

- رياضات زوجية (تنس. اسكواش...الخ).

- رياضة فردية : (العاب القوى) .

- رياضات المنازلات : (الدفاع عن النفس . مصارعة .. الخ).

- رياضات مائية: (سباحة . غطس .. الخ).

- رياضيات استعراضية وإيقاعية : (جمباز الخ).

- رياضيات الأطفال : (ملاعب الحي..... الخ).

القانونية : منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية .)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية

(للتعليم والتدريب والترريح).

التبعية : منشآت حكومية مدارس (جامعات ساحات شعبية..... الخ)، منشآت أهلية/خاصة

(شركات).

أندية ..الخ..(منشآت تجارية) مراكز رياضية متخصصة : الدفاع عن النفس ، لياقة بدنية ، بولينج

..... الخ).

نوعية الأرضية : تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي زراعة طبيعية ، صناعية مدكوكة

، إسفلت أو بلاط ، خشبية، جليدية ، رملية، فلينية الخ

3-4- التخطيط في إدارة المنشآت الرياضية

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Plamming) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكن قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي لهذا الشكل وظيفية المسؤولين في كل المستويات الإدارية وبهذا فإن هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات وبصفة عامة لا تتم الوظائف الإدارية الأربعة إلا في وجود التخطيط فالمسؤول عندما يقوم بالتنظيم وحشد وتجنيد الموارد البشرية والتوجيه والرقابة إنما بغرض التحقق من أن التنفيذ يتمشى مع الخطط الموضوعية. (عبد المجيد، ص87)

كما عرف البروفيسور سيرل ل. هودسون (Cyril Hudson) التخطيط تعريفاً شاملاً كما يلي:

التخطيط هو إنتاج خطط لعمل مستقبلي وهو أحداث نتائج معينة بتكلفة محددة في فترة زمنية مقررة والتخطيط محاولة مدروسة للتأثير عليه واستغلال وإحداث السيطرة على الطبيعة والاتجاه والمدى والسرعة وتأثير التغييرات، بل ربما يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغيير أخذاً في الاعتبار أن التغيير (مثل القرار) في أي قطاع سوف يؤثر بطريقة أو أخرى على القطاعات الأخرى وعرف البروفيسور " بيثرداركر " رائد الإدارة الحديثة التخطيط بطريقة أكثر شمولية حيث ضمنه عنصر التغذية الاسترجاعية كعنصر رئيسي لضمان جودة القرارات ودقة التخطيط فقال: عملية اتخاذ قرارات بشأن عمليات المقاولات الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة بالسلع بأفضل المعارف عن المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية الاسترجاعية المنظمة والمرتبطة. (محمد زريق، 2001، ص12)

أدوات التخطيط وأساليبه الفنية: (خيم شامة وآخرون، ص 05)

- التنبؤ العلمي.
- استخدام المشاهد أو السيناريوهات المستقبلية.
- إشارات التثبيت المرجعية.
- المشاركة بخبراء التخطيط المشاركة والالتزام.
- الاستعانة بخبراء التخطيط.
- استخدام الإدارة بالأهداف.

خصائص التخطيط :

من الطبيعي جدا أن يكون وراء تفاوت نسبة نجاح التخطيط، من خطة الأخرى، مجموعة من العوامل والظروف التي يمكن ترجمتها في حزمة من الخصائص تتمثل فيما يلي: (إيهاب صبيح محمد، ص 12) - **الدقة:** تشتمل هذه الخاصية على معاني ومفاهيم كثيرة، بل تنسحب في هذه وتلك على جميع مكونات ومراحل العملية التخطيطية فهي جميعا وحتى تحقق الدقة دورها كما ينبغي، يجب الأخذ بالاعتبارات التالية :

-التوعية الكاملة لجميع الأطراف والأفراد والجماعات.

-إعداد وتهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الخطة.

-توفير الإمكانيات المادية والعبية اللازمة لتحقيق المستويات المتقدمة من الدقة.

-اعتماد خاصية الدقة في جميع مراحل التخطيط، وليس في مرحلة جمع البيانات فقط.

الواقعية: ويعني مفهوم الواقعية في التخطيط التعامل مع الأمور المختلفة، بأحجامها وإبعادها الحقيقية فلا يجوز أبدا التقليل من حجم المشكلة أو الظاهرة المدروسة.

المرونة : تعتبر المرونة من الخصائص الشرطية، التي يجب أن تتوفر للخطة، حتى تستطيع مواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة أو إيقاف العمل بها، وربما كانت المرونة تعنى الاستعداد من قبل الخطة، للتكيف مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها **الأولوية:** تمثل الأولوية إحدى أهم الخصائص الشرطية المطلوبة، لأي خطة تنموية، وذلك لضمان أعلى نسبة من النجاح، في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتأتي ضرورة وأهمية الأولوية في الخطة من باب المصلحة والحرص على تحقيق التنمية المنشودة. مثلا وجود مشروعين ونظرا للإمكانيات المتوفرة نلاحظ انه لا يمكن

تنفيذهما معا أو في وقت واحد فيأخذ بمبدأ الأولوية فإذا لم يؤخذ بهذه الخاصية فانه لا يمكن تنفيذ أي من المشروعين وبالتالي تفشل الخطة عن تحقيق أهدافها.

الشمولية : يعني مفهوم الشمولية الإحاطة التامة بجميع جوانب أخرى إلا أن ذلك قد يظهر وكأنه يتعارض مع مبدأ الأولوية للتخطيط الذي يركز على جوانب من احتياجات وتطلعات المجتمع فالشمولية تهدف إلى الابتعاد عن التجزئة، أو الفردية في المخطط المقدم، إذا أن احد أسباب نجاح الخطة يتمثل في عدم فردية المشكلة عند الدراسة، وكذلك النظرة الضعيفة أو المحددة.

الاستمرارية: تتطلب مراحل العملية التخطيطية التحلي بخاصية الاستمرارية إذا أن توقف العمل في قطاع معين أو نشاط معين يؤثر على نجاح الخطة ويتسبب في مشاكل عديدة منها ما يلي:

- إحداه بلبله في البرنامج للتنفيذ.

- فقدان المصداقية وبالتالي إضعاف الثقة لدى بعض القائمين على إعداد التخطيط.

- زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية مما يعرقل استكمال تنفيذ الخطة الموضوعه.

التنسيق : يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في نجاح العملية التخطيطية في سائر الدول وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه أكبر مشكلة تعيق عملية التنمية.

التكاملية: تلعب التكاملية دورا مهما في عملية التخطيط وذلك لما تساهم به في مجالات عديدة ومؤثرة في مراحل عملية التخطيط الثلاثة وهي الإعداد والتنفيذ والمراقبة (صدراتي حبيب، 2023، ص04) فيكفي أنها تساعد على نمو مختلف أقسام وخطوات العملية التخطيطية، وذلك بالاعتماد على بعضها البعض، وقد تزداد أهمية التكاملية أكثر في مرحلة التنفيذ، حيث تؤدي زيادة التكاملية إلى نمو المشاريع والبرامج التنموية .

ومن المميزات المهمة التي تقدمها التكاملية ما يلي:

- التوفير في التكاليف والجهود والزمن.

- تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية وحتى على مستوى المشروع.

أهمية التخطيط : (عبد المجيد ، ص 99 100)

القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات: يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية، لتبرير عملية اتخاذ القرارات حيث أنه بدون تخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة .

مواجهة حالة عدم التأكد : يعتبر التخطيط، محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي، وإلا فان الإنسان سوف يبقى خائفا ومترددا، من القيام بأي بنشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته

الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: إن وظيفة التخطيط تستوجب جمع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وتكلفتها وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهد والزمن.

التركيز على الأهداف: رأينا في ما تقدم إن التخطيط وظيفة تسعى إلى الوصول إلى الهدف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.

تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة: سنأتي لاحقا في شرحنا لوظيفة الرقابة إلا أن الرقابة تستند دائما على ما ورد في الخطة والتنظيم لقياس الأداء والسلوك المراقبين، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز ما تم عمله أو انجازه فعلا تؤكد الرقابة.

ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية: لا شك انه أثناء استقراء المستقبل يمكن ملاحظة مؤشرات التغيير المستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة المستقبلية.

أسس تخطيط منشأة رياضية

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي ومراكز التدريب والاستاد والقرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل وضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف التي أنشئت من أجله، وتبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها من الحسبان والدراسة قبل التنفيذ فيما يلي: (أحمد الشافعي و إبراهيم المقصود، 2004، ص 18)

اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة إقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعى في ذلك الحجم الكثافة السكانية والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة أقل عن (04) كيلومترات بالنسبة للشباب، (02 كيلومتر) بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.

التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات: (بوداود ، 2006)

- أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.

3-5- الرقابة في إدارة المنشآت الرياضية

مفهوم الرقابة وخصائصها:

الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه إذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقدير مدى كفاءة انجازها عن طريق التقييم باستعمال معايير محددة سلفا واتخاذ قرارات تصحيحية بناء على نتيجة التقييم. ويرى تمسون أن الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط ، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوءها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا ، أم شكلا بدون أساس وحق يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص تذكر منها تقديم معلومات صحيحة ، حسن توقيت المعلومات المقدمة ، الاقتصاد في التكاليف سهولة الفهم ، التركيز ، تسهيل اتخاذ القرارات. (عصام بدوي، ص7)

خطوات الرقابة :

تنطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات رئيسية هي :

-تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد للقسم ، للإدارة ، للمنظمة لكل حيث أن هذه المستويات والمعايير تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة أو أي جزء منها إلى بلوغها ومن بينها معايير الربحية معايير تسويقية ، معايير تكنولوجية ، معايير زمنية ، معايير مالية ومعايير ترتبط بالقوى العاملة.... الخ .

-قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة ثم تحليل أسباب الانحرافات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثلا : هل ترجع هذه الانحرافات إلى الأفراد أم إلى خلل في الإدارة أم إلى عوامل خارجية.

-تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من أجل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة.

أهداف الرقابة: (زكي بدوي، ص 105)

- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.
- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.
- توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم والتقييم.
- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء كانت بالنية للأداء أو السلوك.
- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة.
- مساعدة الإدارة العليا في كشف إطاعة الوقت والجهد والنفقات إن وجدت قبل استئصال الأمر.
- كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.

3-6- التوجيه و أهميته في إدارة المنشآت الرياضية

تعريف التوجيه :

يعرف سعد جلال التوجيه بأنه : " مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية ، فيجدد أهداف وإمكانياته من ناحية أخرى نتيجة لفهمه لنفسه ولبينته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته . (طلحة و عيسى مطر ، 1997،ص83)

أدوات التوجيه:

- للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي: (طلحة و عيسى مطر، 1997،ص83)
- إصدار القرارات.
- وجود القيادة الكفاءة.
- الاتصال.
- الدافعية.
- ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا بتناول موضوع إدارة المنشآت الرياضية وأهميتها في تحقيق الأهداف المحددة وضمان استمراريتها في بيئة الرياضة المتنوعة. بدأنا بتوضيح مفهوم المنشآت الرياضية وخصائصها المميزة، مما يمهد الطريق لفهم أعمق لعملية الإدارة في هذا السياق الخاص. ثم استعرضنا مفهوم إدارة المنشآت الرياضية وأهميتها في تنظيم الجهود وتحقيق الأهداف المحددة، مع التركيز على دور التخطيط والرقابة والتوجيه في تحقيق النجاح. وختاماً بتسليط الضوء على أهمية التوجيه ودوره في تحفيز الفريق الإداري والعاملين لتحسين الأداء والابتكار في إدارة المنشآت الرياضية. بهذا، يتضح أن إدارة المنشآت الرياضية تعتبر عملية شاملة ومتعددة الجوانب تتطلب فهماً عميقاً ومهارات متعددة لتحقيق النجاح والاستدامة في هذا المجال المهم.

الفصل الرابع: الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

تمهيد

1-4- مفهوم الأداء الإداري

2-4- أنواع الأداء الإداري

3-4- أسباب تدني مستوى الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

4-4- أهمية تطوير الأداء الإداري

5-4- طرق تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

6-4- فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات

الرياضية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح أو فشل المنشآت الرياضية، فهو يعكس كفاءة وفاعلية الإدارة في تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء العام. في هذا الفصل، سنستكشف مفهوم الأداء الإداري وأنواعه، ونحلل أسباب تدني مستواه في المنشآت الرياضية. سنسلط الضوء أيضاً على أهمية تطوير الأداء الإداري والطرق الممكنة لتحسينه، بالإضافة إلى فعالية إدارة المنشآت الرياضية في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

4-1- مفهوم الأداء الإداري:

لتعريف اللغوي للأداء : * أدَى تَأْدِيَةً . (أدى) الشيء : قام به (جبران و رائد الطلاب، 1989، ص48)

* الأداء . 1- إيصال الشيء 2 - القضاء

التعريف الاصطلاحي للأداء : "الأداء هو باختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة " (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص360)

يُعرف الأداء الإداري بأنه " :القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب " (زكي بدوي ، 2001، ص335)

تعتمد ، أي منظمة من المنظمات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المنظمة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشورة بفعالية، وهكذا، إذا تمكنت المنظمات المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية. (ظاهر ، 2020، ص41)

إن الأداء الإداري هو مصطلح يشير إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات الإدارية في تحقيق الأهداف المحددة للمنشأة. يتمحور الأداء الإداري حول جودة وكفاءة القرارات والإجراءات الإدارية التي تُتخذ في إطار التنظيم، والتخطيط، والتوجيه، والرقابة على الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

4-2- أنواع الأداء الإداري:

يمكن تقسيم الأداء الإداري وتصنيفه كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر المختلفة وهو ما يطرح إشكالية المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأداء من هنا يمكن تقسيم الأداء إلى خمسة أصناف وهي:

من حيث الشمولية

1-الأداء الكلي : هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار

هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية والأرباح.... إلخ، ويمكن الإشارة إلى أن الأداء هو تفاعل أدائيات المؤسسة وأنظمتها الفرعية.

2-الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية وأداء الوظيفة الاقتصادية وأداء وظيفة التموين وأداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق. (عمر محمد و الشباني، 1989، ص 56)

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية اجتماعية، تقنية، سياسية وبناء على هذه المقابلة بين الأهداف والأنواع يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد في الفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدني مستويات استخدام الموارد أما الأهداف الاجتماعية وان كانت في الحقيقة تمثل قيودا على المؤسسة يلتزم بها كل من المجتمع الداخلي أي العمال والمحيط الخارجي فيعبر بسعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها وبغض النظر عن كونها أهدافا أو قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد وبذلك يتلائم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا دون إهمال للأداء التقني والثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهدافا من هذا القبيل. (سيد خطيب، 1985، ص 35 36)

من حيث الطبيعة: (بومجان، 2013، ص 8)

1- الأداء الاقتصادي : يتم تطبيق المبادئ الاقتصادية وسريانها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي لتحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

2- الأداء الاجتماعي : يتميز هذا النوع من الأداء بنفس المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسات في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها بما يزيد

من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الأمر بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

3- الأداء الإداري : يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة وللتقييم الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وذلك البرمجة الخطية.

من حيث المصدر :

ويقسم الأداء حسب المصدر إلى أداء داخلي وأداء خارجي: (بومجان، 2013، ص 8)

1- الأداء الداخلي : وهو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية.

2- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

من حيث الوظيفة:

حسب هذا المعياري نقسم الأداء إلى أربعة معايير وظيفية: (مرهوده ، ص 95)

1- أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

2- أداء وظيفة الإنتاج : ينحصر إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات.

3- أداء وظيفة الموارد البشرية: تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب عليها أن توظف الكفاءات وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

4- أداء وظيفة التسويق : ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.
من حيث السلوك: وهذا المعياري قسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني: (اجينس هيرمن، 2011، ص 211)

1- أداء المهمة : وهو الأداء الذي يتم تعريفه كالاتي " الأنشطة التي تساعد عملية تحويل موارد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

2- الأداء الضمني : ويتمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة زمن ،كالمساعدة والتعاون مع الآخرين، التطوع لإنجاز أنشطة لا تعتبر جزء من الوظيفة.

4-3-أسباب تدني مستوى الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية:

تواجه المنظمات أسباب عديدة تؤثر على أدائها بشكل عام ، وغالباً ما تكون معقدة ومتنوعة، لذا يجدر دراستها بعناية والتنبؤ بما يمكن أن يحدث من معوقات وصعوبات تجنباً لما قد تسببه من آثار سلبية على المنظمات وعلى الأفراد وعلى الأعمال التي تمارسها ، وتعدد أشكال وأسباب المعوقات التي تقف حائلاً أمام عملية تطوير الأداء الإداري ، ويمكن توضيح بعضها فيما يلي:

أسباب تتعلق بالتنظيم الإداري : منها (قصور في المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات ، والهيكل التنظيمي السائد ، وضعف عمليات المتابعة والقياس والتقييم والتغذية الراجعة ، وسوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة ، وسيادة قيم تنظيمية محبطة (الكبيسي،2006،ص61)

أسباب تتعلق بعملية تطوير الأداء الإداري :

منها (تردد القيادات في دعم تطوير الأداء وعدم موضوعيتها في الاعتراف بالمشكلات التي تعاني منها ، وعدم قدرة الأجهزة المعنية بتطوير الأداء على إتباع الأساليب ووسائل وإجراءات حديثة ومتطورة تتماشى ومتطلبات الأعمال المنوط بها إنجازها (خليل ونبييل،2014،ص188-190)

4-4-أهمية تطوير الأداء الإداري:

تكمن أهمية تطوير الأداء في المنظمات بصفة عامة وفي التعليم بصفة خاصة إلى دوره الفعال في رفع كفاءة صاحب العمل ومساعدته في التغلب على صعوباته وبالتالي إنجاز العمل بسرعة وفعالية، ويؤكد (Rothwell) (Rothwell, 2012 ,P48) ما سبق حيث زادت في السنوات الأخيرة أهمية تطوير الأداء فقد أظهرت التقارير السنوية للجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب أن من أفضل ممارسات منظمات التعلم هي تخصيصها %40 من الدخل لتطوير الأداء ، وأشار الخزامى

(الخزامي، 1999، ص140)، إلى أن هناك العديد من المميزات التي يمكن أن يترتب عليها تطوير الأداء في المنظمات ومنها ما يلي:

- التحديد الدقيق لواقع الأداء ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهها ثم استخلاص الحلول للقضاء عليها
- تطوير أداء العاملين يمكنهم من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفه وجهد.
- تطوير أداء الرؤساء والمشرفين والمديرين لتمكينهم من قيادة عملية التطوير المستمر، وتنمية المهارات اللازمة لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

4-5- طرق تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية:

يرى الفايدي بأن هناك ثلاثة مستويات لتحسين مستوى الأداء و هي كما يلي: (الفايدي، ص87)

- 1- **تحسين أداء الموظف** : يعد تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير و هناك عدة وسائل لإحداث التغيير في أداء الموظف و هي:
 - التركيز على جوانب القوة و على ما يجب فعله أولاً و إدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع جوانب الضعف لدى الموظف.

- إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد عمله و بين ما يؤديه.
- ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات و أهداف الموظف.

2- تحسين الوظيفة :

يعطي تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو مثبثة للهمم أو تفوق قدرات الموظف و مهاراته أو تحتوي على مهام غير مناسبة.

- 3- **تحسين بيئة العمل**: و يتم التحسين في بيئة العمل لضمان تحسين الأداء بمعرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة ومدى مناسبة الاتصالات ووضوحها والمسؤولية.

و يرى الباحث أن طرق تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية تتمثل فيما يلي:
التخطيط الاستراتيجي:

- وضع أهداف واضحة.
- تطوير خطط عمل تفصيلية.

تطوير مهارات العاملين:

- التدريب المستمر.

- التطوير المهني.

استخدام التكنولوجيا:

- نظم إدارة المعلومات.

- التقنيات الحديثة.

تحسين بيئة العمل:

- توفير بيئة عمل إيجابية.

- التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

تعزيز القيادة والإدارة:

- القيادة الفعالة.

- إدارة الأداء.

التواصل الفعال:

- تحسين قنوات التواصل.

- الشفافية.

تشجيع الابتكار:

- تشجيع الأفكار الجديدة.

- دعم التجارب.

إدارة التغيير:

- استراتيجية التغيير.

- إشراك العاملين.

التحفيز والمكافآت:

- برامج التحفيز.

- التقدير المعنوي.

الرقابة والتقييم المستمر (صدراتي حبيب، 2023، ص20):

- نظم المراقبة.
- التقييم الدوري.

4-6- فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات

الرياضية

إدارة المنشآت الرياضية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الإداري لدى العاملين، تعتمد فعالية إدارة المنشآت الرياضية على عدد من العوامل المهمة. على سبيل المثال، يتعين على إدارة المنشأة توفير بيئة عمل محفزة وداعمة تشجع الابتكار والتفوق. كما ينبغي تحديد الأهداف الواضحة وتوجيه العاملين نحو تحقيقها، مع تقديم التدريب والتطوير المستمر لتعزيز المهارات والمعرفة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تشجيع التواصل الفعال وتعزيز العمل الجماعي بين الفرق المختلفة داخل المنشأة، كما يمكن استخدام نظام تقييم الأداء لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتوفير التوجيه الملائم للعاملين من خلال تنفيذ هذه الإجراءات، يمكن لإدارة المنشآت الرياضية تعزيز الأداء الإداري وتحقيق النجاح المستدام في بيئة العمل. (الكبيسي، 2006، ص81)

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، استعرضنا موضوع الأداء الإداري في المنشآت الرياضية وأهميته في تحقيق الأهداف المحددة وضمان استدامة النجاح. بدأنا بتعريف مفهوم الأداء الإداري وتحليل أنواعه المختلفة، مع التركيز على أسباب تدني مستواه وتأثير ذلك على أداء المنشآت الرياضية.

ثم ناقشنا أهمية تطوير الأداء الإداري وتقديم طرق وإجراءات لتحسينه في البيئة الرياضية، بما في ذلك التركيز على تطوير البرامج التدريبية وتحسين عمليات الإدارة.

وفي الختام، تناولنا فعالية إدارة المنشآت الرياضية في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين، حيث يعتبر دور الإدارة الفعالة في تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم أمراً حاسماً لتحقيق النجاح والتميز في هذا القطاع الحيوي.

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

تمهيد

1-5- الدراسة الاستطلاعية

2-5- منهج الدراسة

3-5- متغيرات الدراسة

4-5- مجتمع و عينة الدراسة

5-5- مجالات الدراسة

6-5- أدوات الدراسة

7-5- الوسائل الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

الدراسات المتكاملة تركز على ضرورة الربط والتكامل بين الجوانب النظرية والميدانية لموضوع الدراسة، وذلك باستخدام إجراءات منهجية محددة تتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه، فضلاً عن مراعاة السياق الواقعي للظاهرة المدروسة. وسيتناول هذا الفصل عرض المنهج المستخدم في الدراسة الاستطلاعية، ومجالات البحث والعينة المختارة، بالإضافة إلى الخصائص السيكو مترية للدراسة، وهذه العناصر تعمل على ضمان الفهم الشامل للموضوع من خلال الدمج بين الجوانب النظرية والواقع الميداني.

5-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساسا جوهريا لبناء البحث كله, وذلك لما يمكن الباحث تحقيقه من خلالها, إذ تهدف الدراسة الاستطلاعية إضافة للتحقيق من صلاحية أدوات البحث إلى تعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته وتجميع الملاحظات والتعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه. (مختار 1995, ص 48).

كما كان الهدف منها هو:

-الاطلاع على ظروف الدراسة الأساسية.

-تحديد عينة الدراسة المناسبة.

-تعريف العينة بموضوع البحث وأهدافها.

-تحديد وبناء أدوات الدراسة الأساسية.

-جمع كل المعلومات والبيانات الضرورية للبحث.

الصدق و ثبات أداة الدراسة:

لمعرفة الصدق الذاتي للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول رقم (01) يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية:

جدول رقم (01): يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم

معامل الصدق	معامل الثبات	الصدق والثبات محاور الاستبيان
0,969	0,940	المحور الأول
0,956	0,914	المحور الثاني
0,944	0,893	المحور الثالث
0,985	0,972	الاستبيان ككل

من الجدول أعلاه ، نتوصل إلى أن مستوى مقبول لمعامل الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم، تفسير للقيم:

- **معامل الثبات:** يشير إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان عبر الزمن وقدرته على إعطاء نتائج متسقة. قيمة معامل الثبات تتراوح بين 0 و1، وكلما اقتربت القيمة من 1 زادت موثوقية الاستبيان.

من الجدول رقم (01) يتضح أن الاستبيان المستخدم في الدراسة يتمتع بمعاملات ثبات وصدق ذاتي عالية، حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.972، بينما بلغ معامل الصدق الذاتي 0.985. كما تبين أن معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور الاستبيان الثلاثة تراوحت بين 0.893 إلى 0.940 للثبات، وبين 0.944 إلى 0.969 للصدق الذاتي. هذه النتائج تؤكد على جودة وموثوقية البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال استخدام هذا الاستبيان في الدراسة.

بشكل عام، يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في جمع البيانات المرتبطة بالمحاور المذكورة، حيث يوفر درجة جيدة من الثبات والصدق. ومع ذلك، يجب مراعاة العوامل الأخرى المتعلقة بتصميم الاستبيان وعينة الدراسة وسياق الاستخدام لتحقيق نتائج موثوقة ودقيقة.

الاتساق الداخلي للمحاور:

جدول رقم (02): يبين نتائج معاملات الاتساق الداخلي بين المحاور

المحاور	التخطيط	نظام_المراقبة	الاتصال_التخطيط_الرقابة
التخطيط	—	0,950	0,965
نظام_المراقبة	0,950	—	0,975
الرقابة_التخطيط_الاتصال	0,965	0,975	—

تظهر نتائج هذا التحليل اتساقاً داخلياً قوياً بين المحاور المختلفة:

في ضوء البيانات الواردة في الجدول رقم (03)، يتضح أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محاوره. فقد أظهرت معاملات الارتباط بين المحاور الثلاثة قيماً مرتفعة جداً تراوحت بين و(0.975)، وهو ما يؤكد على ترابط هذه المحاور وتماسكها في قياس البناء النظري الكلي للاستبيان.

فمحور "التخطيط" له ارتباطات قوية مع محوري "نظام المراقبة" و"الاتصال والتخطيط والرقابة"، مما يشير إلى أن هذه المحاور تقيس بشكل متناسق جوانب متداخلة من البناء النظري، كما أن الارتباط القوي جداً (0.975) بين محور "نظام المراقبة" و"الاتصال والتخطيط والرقابة" يدل على أن هذين المحورين يقيسان بشكل وثيق نفس البناء النظري.

هذه النتائج تؤكد على الاتساق الداخلي القوي للاستبيان، مما يعزز من صدقه وموثوقيته كأداة قياس فعالة.

5-2- منهج البحث:

يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة الحقيقية والإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث أو هو البرنامج الذي يحدد لنا السبل للوصول إلى الحقائق وطرق اكتشافه (شفيق 1998, ص 86).

فالمنهج بمعناه الواسع هو : " مجموعة من الأطر و الإجابات والخطوات التي يضعها الباحث عند دراسة لمشكلة معينة . (الحنفي 1997, ص 166).

وفي دراستنا اخترنا الاعتماد على **المنهج الوصفي** لأنه يناسب مع موضوع بحثنا

5-3- متغيرات البحث:

يشير مصطلح المتغيرات بصفة عامة إلى أي كمية تتغير، وعلى نحو أكثر دقة يكون المتغير عبارة عن خاصية مميزة يمكن قياسها وتتخذ قيم مختلفة ومتنوعة في حالات فردية ومتعاقبة، فقد يشمل الاستخدام الواسع للمصطلح المتغير على بعض الخصائص المميزة التي لا يمكن قياسها بطريقة حسابية أو رياضية مثال ذلك الجنس والقبيلة)(عشاشة،2007،ص93)

5-3-1- المتغير المستقل :

المتغير المستقل هو العامل أو الظاهرة التي يقوم الباحث بتلاعبها أو إحداث تغييرات فيها بهدف دراسة تأثيرها على المتغير التابع. يُعتبر المتغير المستقل السبب الذي يؤثر في المتغير التابع ويسبب تغييراً فيه.

و بالنسبة لدراستنا فإن المتغير المستقل هو: **إدارة المنشآت الرياضية**

5-3-2- المتغير التابع :

المتغير التابع هو الظاهرة أو السمة أو الخاصية التي يقوم الباحث بملاحظتها وقياسها للتعرف على التغيرات التي تطرأ عليها نتيجة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل. المتغير التابع هو النتيجة أو الأثر الذي ينتج عن تغيير المتغير المستقل.

لدراستنا فإن المتغير التابع هو: الأداء الإداري

4-5-مجتمع و عينة البحث:

4-5-1-مجتمع البحث:

مجتمع البحث يُعرّف بأنه مجموعة الأفراد أو الأحداث أو الظواهر التي تشكل موضوع مشكلة البحث. ينبغي أن يتسم مجتمع البحث بالشمولية والدقة، بحيث يتضمن جميع الفئات والعناصر ذات الصلة بموضوع الدراسة، وأن يتجنب تكرار تلك العناصر أو بعضها.

تحديداً، فإن مجتمع البحث الجيد يجب أن يتصف بالخصائص التالية:

1. احتوائه على جميع الفئات والعناصر المرتبطة بمشكلة البحث.

2. شمول جميع أفراد المجتمع الأصلي المستهدف.

3. عدم تكرار بعض الأشخاص أو عناصر العينة البحثية.

التزام هذه المعايير في تحديد مجتمع البحث يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وممثلة للواقع المراد دراسته.

و لقد تمت دراستنا على بعض موظفي المركب الرياضي 20 أوت لولاية برج بوعريريج موسم 2024/2023

4-5-2-عينة البحث:

هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً. (العزاوي, 2008, ص 161).

و الذي بلغ عددهم 25 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

4-5-3-مجالات البحث:

4-5-3-1-المجال الزمني: انقسم المجال الدراسي الذي قمنا به في هذه الدراسة إلى مرحلتين:

-**المرحلة الأولى:** قسم خاص بالخلفية النظرية والدراسات السابقة وتحديد الإطار العام للدراسة حيث شرعت في

الإنجاز في الفترة الممتدة من جانفي 2024

3- **المرحلة الثانية:** قسم خاص بالجانب التطبيقي امتدت بداية من الانتهاء من الخلفية النظرية إلى غاية ماي

2024 ، ليتم التعرف الميداني على كل من مجتمع الدراسة بصفة عامة، والتعرف على عينة الدراسة بصفة خاصة.

4-5-3-2-المجال المكاني: أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة فقد كانت

بالمركب الرياضي 20 أوت بولاية برج بوعريريج

5-6- أدوات البحث:

لقد تم استخدام في هذه الدراسة أداة والمتمثلة في الاستمارة استبائيته التي تقيس فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، و الذي يحتوي على 10 عبارات

المحور الثاني: فعالية نظام المراقبة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، و الذي يحتوي على 10 عبارات

المحور الثالث: فعالية الاتصال و التخطيط و الرقابة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، و الذي يحتوي على 10 عبارات

5-7- الوسائل الإحصائية

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 25) وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1- حساب الثبات لضمان أن الأداة تعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقها على نفس المجموعة من المشاركين، مما يؤكد على موثوقيتها.

2- حساب الصدق لضمان أن الأداة تقيس بدقة ما وُضعت لقياسه، أي أنها تقيس الظاهرة المراد دراستها بشكل صحيح.

3- حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف متغيرات الدراسة.

4- استخدام المتوسط المرجح لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة ومستوى تقييمهم لعبارات الاستبيان.

❖ درجات الخيارات لاستمارة الاستبيان:

الجدول رقم (03) : يوضح درجات الخيارات لاستمارة الاستبيان

غير موافق	محايد	موافق	الاستجابة
1	2	3	الدرجة
2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.40	المتوسط المرجح

المصدر: إعداد الطالب

خلاصة الفصل:

لقد تناول الباحث في هذا الفصل الأساسي جميع الجوانب المنهجية والإجرائية للدراسة بشكل مفصّل، وذلك لضمان موثوقية النتائج وإمكانية تكرارها مستقبلاً. فقد بدأ بتوضيح الدراسة الاستطلاعية التي تم خلالها التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة البحث (الاستبيان)، ثم وصف منهج الدراسة المتبع، وحدود الدراسة، ومجتمع البحث، وأخيراً شرح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وتؤكد هذه المنهجية الدقيقة على أهمية ضبط الإجراءات البحثية لضمان جودة النتائج وإمكانية الاستناد إليها في البحوث المستقبلية.

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

6-1- عرض و تحليل النتائج:

6-2- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج المتحصل عليها:

6-1- عرض و تحليل و مناقشة النتائج:

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية تكملة للجانب النظري فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملئ الفجوة ما بين النظرية والواقع وتتجسد هذه المرحلة من خلال وسائل بحث وجمع بيانات محددة، طبقا لمنهج معين وبطريقة تحليل وتفسير واضحة للمعطيات التي يتم جمعها على أرض الميدان، بهدف التوصل إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية تعكس وتفسر الحالة التي هي عليها مفردات البحث والواقع الملموس.

1- عرض و تحليل النتائج

❖ تفرغ و تحليل البيانات:

سوف نحاول من خلال هذا الجزء تحليل البيانات المستقاة من إجابات عينة الدراسة عن الاستبيانات التي تم توزيعها عليها:

❖ المحور الأول: فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري

لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

الجدول رقم (04): اتجاه إجابات أفراد العينة نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت

الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

الترقيم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقييم	ترتيب
01	يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشأة الرياضية التي تعمل فيها	1,913	3,08	محايد	10
02	التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية	1,248	3,84	موافق	7
03	التخطيط الاستراتيجي يدعم تطوير الأداء الإداري لدى العاملين في المنشأة الرياضية	1,225	4,00	موافق	6
04	يتم وضع أهداف محددة وقابلة للقياس في إطار التخطيط الاستراتيجي للمنشأة الرياضية	1,710	3,44	موافق	9
05	يشارك العاملون في المنشأة الرياضية في عملية وضع الخطط الإستراتيجية	1,376	3,68	موافق	8
06	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية بطريقة فعالة بناءً على الخطط الإستراتيجية	0,507	4,56	موافق	5

07	التخطيط الاستراتيجي يساعد في تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة في المنشأة الرياضية	0,500	4,65	موافق	1
08	توجد آليات لقياس وتقييم تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشأة الرياضية	0,500	4,60	موافق	2
09	يتم تحديث وتعديل الخطط الإستراتيجية بانتظام لمواكبة التغييرات في البيئة الرياضية	0,510	4,52	موافق	4
10	التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري وتحقيق النتائج المرجوة في المنشأة الرياضية	0,507	4,56	موافق	3

طبقاً للبيانات المقدمة في المحور الأول " فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية "، يمكن تفسير الترتيب والتقييم للعبارات على النحو التالي:

1. العبارة رقم 7 حصلت على أعلى تقييم موافق تمامًا بمعدل حسابي يبلغ 4.65 وتحتل المرتبة الأولى. يشير ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة في المنشأة الرياضية بشكل كبير.

2. العبارة رقم 8 حصلت على تقييم موافق تمامًا بمعدل حسابي يبلغ 4.60 وتحتل المرتبة الثانية. هذا يشير إلى أنه توجد آليات لقياس وتقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنشأة الرياضية بشكل جيد.

3. العبارة رقم 10 حصلت على تقييم موافق تمامًا بمعدل حسابي يبلغ 4.56 وتحتل المرتبة الثالثة. يعني ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري وتحقيق النتائج المرجوة في المنشأة الرياضية.

4. العبارة رقم 9 حصلت على تقييم موافق تمامًا بمعدل حسابي يبلغ 4.52 وتحتل المرتبة الرابعة. يشير ذلك إلى أنه يتم تحديث وتعديل الخطط الاستراتيجية بانتظام لمواكبة التغييرات في البيئة الرياضية.

5. العبارة رقم 6 حصلت على تقييم موافق تمامًا بمعدل حسابي يبلغ 4.56 وتحتل المرتبة الخامسة. يدل ذلك على أن الموارد المالية والبشرية تُخصص بطريقة فعالة وفقًا للخطط الاستراتيجية في المنشأة الرياضية.

6. العبارة رقم 3 حصلت على تقييم موافق بمعدل حسابي يبلغ 4.00 وتحتل المرتبة السادسة. يشير ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي يدعم تطوير الأداء الإداري لدى العاملين في المنشأة الرياضية.

7. العبارة رقم 2 حصلت على تقييم موافق بمعدل حسابي يبلغ 3.84 وتحتل المرتبة السابعة. يُشير ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، ولكن بشكل أقل بعض الشيء مقارنة بالعبارات الأخرى.

8. العبارة رقم 5 حصلت على تقييم موافق بمعدل حسابي يبلغ 3.68 وتحتل المرتبة الثامنة. يشير ذلك إلى أن مشاركة العاملين في عملية وضع الخطط الاستراتيجية في المنشأة الرياضية ليست بنفس القدرة الفعالة كباقي العبارات.

9. العبارة رقم 4 حصلت على تقييم موافق بمعدل حسابي يبلغ 3.44 وتحتل المرتبة التاسعة. يشير ذلك إلى أن وضع أهداف محددة وقابلة للقياس في إطار التخطيط الاستراتيجي للمنشأة الرياضية ليس بنفس الفاعلية كباقي العبارات.

10. العبارة رقم 1 حصلت على تقييم محايد بمعدل حسابي يبلغ 3.08 وتحتل المرتبة العاشرة. يشير ذلك إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشأة الرياضية ليس له تأثير كبير أو ملحوظ على الأداء.

كما أظهرت النتائج أن العبارات المقيّمة تلقت تقييمات إيجابية ومتوسطة إلى عالية، على سبيل المثال، يشير التقييم الموافق للبند رقم 2 إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية، وهذا يعني أنه يساعد على تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها.

بالإضافة إلى ذلك، يشير التقييم الموافق للبند رقم 5 إلى أن مشاركة العاملين في عملية وضع الخطط الإستراتيجية تعزز التزامهم ومشاركتهم الفعالة في تحقيق هذه الخطط.

يمكن الاستنتاج من هذا التحليل أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة قوية لتحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية وتحقيق الأهداف المرجوة. يوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً شاملاً لاتخاذ القرارات وتوجيه الجهود وتخصيص الموارد، ويعمل على تعزيز التعاون والتنسيق بين الفرق والأقسام المختلفة. تحديث الخطط الإستراتيجية بشكل منتظم يسمح بمواكبة التغييرات والتحديات في البيئة الرياضية المتغيرة، وبالتالي يساهم في تحقيق تحسينات مستمرة في الأداء الإداري وتحقيق النتائج المرجوة.

❖ **المحور الثاني: فعالية نظام المراقبة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى**

العاملين بالمؤسسات الرياضية

الجدول رقم (05): اتجاه إجابات أفراد العينة نحو فعالية نظام المراقبة في إدارة المنشآت

الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

الترقيم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقييم	ترتيب
01	يتم استخدام نظام مراقبة في المنشأة الرياضية التي اعمل فيها	0,712	4,56	موافق	3
02	نظام المراقبة يساهم في تحسين أداء العاملين في المنشأة الرياضية	0,748	4,38	موافق	6
03	نظام المراقبة يعزز الالتزام والمسؤولية لدى العاملين في المنشأة الرياضية	0,700	4,64	موافق	2
04	يعتمد نظام المراقبة على معايير ومؤشرات قياسية لتقييم الأداء الإداري	1,406	3,68	موافق	10

05	يتم توفير التدريب والتوجيه اللازم للعاملين لفهم واستخدام نظام المراقبة بشكل فعال	1,291	4,00	موافق	9
06	يتم تطبيق نظام المراقبة بشكل عادل ومنصف في المنشأة الرياضية	0,748	4,32	موافق	7
07	يشجع نظام المراقبة التواصل والتعاون بين الإدارة والعاملين في المنشأة الرياضية	0,898	4,16	موافق	8
08	يوجد آليات تقييم وتحليل بيانات نظام المراقبة لاستخلاص الأفكار واتخاذ القرارات التحسينية	0,614	4,72	موافق	1
09	نظام المراقبة يساهم في تحقيق الأهداف الإدارية وتطوير المنشأة الرياضية	0,768	4,55	موافق	4
10	توجد آليات لتقديم ردود فعالة وتحفيزية على أداء العاملين بناءً على نتائج نظام المراقبة	0,768	4,44	موافق	5

طبقاً للبيانات المقدمة في المحور الثاني " فعالية نظام المراقبة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية " ، يمكن تفسير الترتيب والتقييم للعبارات على النحو التالي:

1. العبارة رقم 8: يشير إلى وجود آليات تقييم وتحليل بيانات النظام لاستخلاص الأفكار واتخاذ قرارات تحسينية. حصلت هذه العبارة على تقييم موافق تمامًا بمعدل حسابي يبلغ 4.72، وتحتل المرتبة الأولى.

2. العبارة رقم 3: تشير إلى أن نظام المراقبة يعزز الالتزام والمسؤولية لدى العاملين في المنشأة الرياضية. حصلت هذه العبارة على تقييم موافق تمامًا بمعدل حسابي يبلغ 4.64، وتحتل المرتبة الثانية.

3. العبارة رقم 1: تشير إلى استخدام نظام المراقبة في المنشأة الرياضية وحصولها على تقييم موافق تمامًا بمعدل حسابي يبلغ 4.56، وتحتل المرتبة الثالثة.

4. العبارة رقم 9: تشير إلى أن نظام المراقبة يساهم في تحقيق الأهداف الإدارية وتطوير المنشأة الرياضية. حصلت هذه العبارة على تقييم موافق تمامًا بمعدل حسابي يبلغ 4.55، وتحتل المرتبة الرابعة.

5. العبارة رقم 10: تشير إلى وجود آليات لتقديم ردود فعالة وتحفيزية على أداء العاملين استنادًا إلى نتائج نظام المراقبة. حصلت هذه العبارة على تقييم موافق تمامًا بمعدل حسابي يبلغ 4.44، وتحتل المرتبة الخامسة.

6. العبارة رقم 2: تشير إلى أن نظام المراقبة يساهم في تحسين أداء العاملين في المنشأة الرياضية. حصلت هذه العبارة على تقييم موافق بمعدل حسابي يبلغ 4.38، وتحتل المرتبة السادسة.

7. العبارة رقم 6: تشير إلى تطبيق نظام المراقبة بشكل عادل ومنصف في المنشأة الرياضية. حصلت هذه العبارة على تقييم موافق تمامًا بمعدل حسابي يبلغ 4.32، وتحتل المرتبة السابعة.

8. العبارة رقم 7: تشير إلى أن نظام المراقبة يشجع على التواصل والتعاون بين الإدارة والعاملين في المنشأة الرياضية. حصلت هذه العبارة على تقييم موافق بمعدل حسابي يبلغ 4.16، وتحتل المرتبة الثامنة.

9. العبارة رقم 5: تشير إلى توفير التدريب والتوجيه اللازم للعاملين لفهم واستخدام نظام المراقبة بشكل فعال. حصلت هذه العبارة على تقييم موافق بمعدل حسابي يبلغ 4.00، وتحتل المرتبة التاسعة.

10. العبارة رقم 4: تشير إلى أن نظام المراقبة يعتمد على معايير ومؤشرات قياسية لتقييم الأداء الإداري. حصلت هذه العبارة على تقييم موافق بمعدل حسابي يبلغ 3.68، وتحتل المرتبة العاشرة.

يتبين لنا أن النظام المراقبة في المنشأة الرياضية يحظى بتقييم إيجابي، حيث حصل على تقييمات موافقة تمامًا في معظم العبارات المقدمة. وتشير التقييمات إلى أن النظام يساهم في تحقيق الأهداف الإدارية وتطوير المنشأة، ويعزز الالتزام والمسؤولية لدى العاملين، ويشجع التواصل والتعاون، ويوفر

آليات لتحليل البيانات واتخاذ القرارات التحسينية. ومع ذلك، يمكن تحسين بعض جوانب النظام، مثل توفير التدريب اللازم للعاملين وتطوير آليات تقديم ردود فعالة وتحفيزية على أدائهم.

يمكن استنتاج أن النظام المراقبة يحظى بتقييم إيجابي ويساهم في تحسين أداء المنشأة وتحقيق الأهداف الإدارية. تشمل العناصر الإيجابية للنظام المراقبة تعزيز الالتزام والمسؤولية لدى العاملين، وتوفير آليات لتحليل البيانات واتخاذ القرارات التحسينية، وتعزيز التواصل والتعاون بين الإدارة والعاملين. ومع ذلك، يمكن تحسين بعض جوانب النظام مثل توفير التدريب اللازم للعاملين وتطوير آليات لتقديم ردود فعالة وتحفيزية على أدائهم. من الواضح أن النظام المراقبة يعمل بشكل عادل ومنصف، ويعتمد على معايير قياسية لتقييم الأداء الإداري، يمكن القول أن النظام المراقبة لديه تأثير إيجابي على المنشأة الرياضية ويعمل على تعزيز كفاءتها وتحسين أداء العاملين.

❖ **المحور الثالث: فعالية الاتصال و الرقابة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري**

لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

الجدول رقم (06): اتجاه إجابات أفراد العينة نحو فعالية الاتصال و الرقابة في إدارة المنشآت

الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

الترقيم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقييم	ترتيب
01	يوجد نظام فعال للاتصال بين الإدارة والعاملين في المنشأة الرياضية التي تعمل فيها	1,145	4,32	موافق	6
02	يحدد التخطيط الإستراتيجي أهداف واضحة ومحددة للمنشأة الرياضية	0,458	4,72	موافق	2
03	هل يشارك العاملون في عملية التخطيط ووضع الأهداف في المنشأة الرياضية	1,085	4,47	موافق	4

04	يتم توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة في التخطيط	0,770	4,48	موافق	3
05	يتم تنفيذ الرقابة بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف والمعايير المحددة	0,645	4,40	موافق	5
06	يتم تقديم التوجيه والدعم اللازم للعاملين لتحقيق الأداء المطلوب في المنشأة الرياضية	0,936	4,28	موافق	7
07	يتم تقييم نتائج الأداء والتحسين المستمر بناءً على الرقابة ومراقبة الأداء	0,332	4,88	موافق	1
08	يتم توفير آليات فعالة للاتصال الداخلي والتواصل بين الأقسام المختلفة في المنشأة الرياضية	1,913	3,08	محايد	10
09	الاتصال والتخطيط والرقابة تساهم في تعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين في المنشأة الرياضية	1,247	3,84	موافق	9
10	الاتصال والتخطيط والرقابة يساهمون في تحقيق تطور وتحسين الأداء الإداري لدى العاملين في المنشأة الرياضية	1,224	4,00	موافق	8

طبقاً للبيانات المقدمة في المحور الأول " فعالية الاتصال و الرقابة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية "، يمكن تفسير الترتيب والتقييم للعبارات على النحو التالي:

1. العبارة رقم 7: يشير إلى أن نظام المراقبة ومراقبة الأداء يحصلان على تقييم مرتفع جداً (4.88)، مما يدل على فعالية النظام في تقييم وتحسين الأداء. وتحتل المرتبة الأولى، مما يشير إلى أهمية الرقابة في تحقيق الأهداف.

2. العبارة رقم 2: يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المنشأة الرياضية يحصل على تقييم عالي (4.72)، ويحتل المرتبة الثانية. هذا يشير إلى أنه تم وضع أهداف واضحة ومحددة وتخطيط فعال لتحقيقها.

3. العبارة رقم 4: يشير إلى أن مشاركة العاملين في عملية التخطيط ووضع الأهداف تحصل على تقييم عالي (4.48)، وتحتل المرتبة الثالثة. هذا يشير إلى أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار وتحقيق التوافق والتعاون.

4. العبارة رقم 3: يشير إلى أن توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة في التخطيط يحصل على تقييم عالي (4.47)، ويحتل المرتبة الرابعة. هذا يشير إلى أهمية تخصيص الموارد المناسبة لضمان تحقيق الأهداف.

5. العبارة رقم 5: يشير إلى أن تنفيذ الرقابة بشكل فعال لتحقيق الأهداف والمعايير المحددة يحصل على تقييم جيد (4.40)، ويحتل المرتبة الخامسة. هذا يشير إلى أهمية الرقابة الداخلية والتأكد من تحقيق المعايير المطلوبة.

6. العبارة رقم 1: يشير إلى أن هناك نظام فعال للاتصال بين الإدارة والعاملين في المنشأة الرياضية يحصل على تقييم جيد (4.32)، ويحتل المرتبة السادسة. هذا يشير إلى أهمية التواصل الفعال في تحقيق التناغم والتفاعل بين الجميع.

7. العبارة رقم 6: يشير إلى أنه يتم تقديم التوجيه والدعم اللازم للعاملين لتحقيق الأداء المطلوب في المنشأة الرياضية ويحصل على تقييم جيد (4.28)، ويحتل المرتبة السابعة. هذا يشير إلى أهمية توفير الدعم والتوجيه لتطوير وتحسين أداء

8. العبارة رقم 10: يشير إلى أن الاتصال والتخطيط والرقابة يساهمون في تعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين في المنشأة الرياضية ويحصل على تقييم جيد (4.00)، ويحتل المرتبة الثامنة. هذا يشير إلى أهمية هذه العناصر في تحسين التواصل وتعزيز التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة في المنشأة.

9. العبارة رقم 9: يشير إلى أن الاتصال والتخطيط والرقابة يساهمون في تحقيق تطور وتحسين الأداء الإداري للعاملين في المنشأة الرياضية ويحصل على تقييم جيد (3.84)، ويحتل المرتبة التاسعة. يمكن استنتاج أن هناك فرصًا لتحسين الأداء الإداري في هذا الجانب.

10. العبارة رقم 8: يشير إلى أنه يتم توفير آليات فعالة للاتصال الداخلي والتواصل بين الأقسام المختلفة في المنشأة الرياضية ويحصل على تقييم متوسط (3.08)، ويحتل المرتبة العاشرة. يمكن أن يشير هذا إلى وجود تحديات في التواصل الداخلي والتنسيق بين الأقسام.

يتضح من النتائج أن الرقابة والتخطيط الاستراتيجي والمشاركة وتوفير الموارد اللازمة والاتصال الفعال يعتبرون عوامل مهمة في تحقيق الأداء الممتاز في المنشأة الرياضية.

من النتائج المذكورة هو أن العناصر الرئيسية التي تساهم في تحقيق الأداء الممتاز في المنشأة الرياضية تشمل نظام المراقبة ومراقبة الأداء الفعال، التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف الواضحة، مشاركة العاملين في عملية التخطيط ووضع الأهداف، توفير الموارد اللازمة، نظام فعال للاتصال بين الإدارة والعاملين، تنفيذ الرقابة بشكل فعال، تقديم التوجيه والدعم للعاملين، تعزيز التفاعل والتعاون، تحقيق تطور الأداء الإداري، وتوفير آليات فعالة للاتصال الداخلي والتنسيق؛ وباستخدام هذه العناصر وتركيز الجهود على تحسينها يمكن للمنشأة الرياضية تحقيق أداء ممتاز وتحقيق الأهداف المنشودة، ويجب أيضًا وجود رؤية وتوجيه من الإدارة ودعم وتوجيه العاملين لتحقيق الأداء الممتاز وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين مستمر.

6-2- مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج :

مناقشة الفرضية الأولى :

و التي مفادها:

" للتخطيط الاستراتيجي فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية "

تُظهر النتائج أن العناصر المرتبطة بفعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية تلعب دورًا هامًا في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية. يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشأة الرياضية، ويساهم في تحقيق أهداف المنشأة ودعم تطوير الأداء الإداري للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

أيضا يتم وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي، ويشارك العاملون في عملية وضع الخطط الإستراتيجية. كما يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية بطريقة فعالة وفقاً للخطط الإستراتيجية. يساعد التخطيط الاستراتيجي أيضاً في تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة وتوجد آليات لقياس وتقييم تنفيذ الخطط الإستراتيجية. يتم تحديث وتعديل الخطط الإستراتيجية بانتظام لمواكبة التغييرات في البيئة الرياضية، ويؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الإداري وتحقيق النتائج المرجوة في المنشأة الرياضية.

إذا هذه النتائج تدعم الفرضية الأولى بأن التخطيط يلعب دورًا حاسمًا في تطوير الأداء الإداري للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

و منه فإن الفرضية الأولى محققة

مناقشة الفرضية الثانية :

و التي مفادها:

" لنظام المراقبة فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية "

تظهر النتائج أن جميع العناصر المرتبطة بفعالية نظام المراقبة تلقت تقييمات إيجابية، مع متوسطات تقييم تفوق النصف العلوي من النطاق. يُظهر ذلك أن نظام المراقبة يساهم في تحسين أداء العاملين ويعزز الالتزام والمسؤولية لديهم. كما يتم توفير التدريب والتوجيه اللازم للعاملين لفهم واستخدام نظام المراقبة بشكل فعال، ويتم تطبيق النظام بشكل عادل ومنصف. يشجع نظام المراقبة أيضًا على التواصل والتعاون بين الإدارة والعاملين، وتوجد آليات لتقييم وتحليل بيانات نظام المراقبة لاستخلاص الأفكار واتخاذ القرارات التحسينية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم نظام المراقبة في تحقيق الأهداف الإدارية وتطوير المنشأة الرياضية، وتوجد آليات لتقديم ردود فعالة وتحفيزية على أداء العاملين بناءً على نتائج نظام المراقبة.

هذه النتائج تدعم الفرضية الثانية بأن التنظيم يلعب دورًا حاسمًا في تطوير الأداء الإداري للعاملين في المنشأة الرياضية.

و منه فإن الفرضية الثانية محققة

مناقشة الفرضية الثالثة :

و التي مفادها:

" للاتصال و التخطيط و الرقابة فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية "

تظهر النتائج أن النظام الاتصالي بين الإدارة والعاملين يتمتع بفعالية عالية، حيث يتم توفير التوجيه والدعم اللازم للعاملين لتحقيق الأداء المطلوب. يتم تحديد أهداف واضحة ومحددة في التخطيط الاستراتيجي للمنشأة الرياضية، ويتم توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

تُظهر النتائج أيضًا أن الرقابة تنفذ بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف والمعايير المحددة، ويتم تقييم نتائج الأداء وتحسينها بناءً على الرقابة ومراقبة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يتم توفير آليات فعالة للاتصال الداخلي والتواصل بين الأقسام المختلفة في المنشأة الرياضية، وتساهم الاتصال والتخطيط والرقابة في تعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين بالمؤسسات الرياضية.

تُدعم الفرضية الثالثة بناءً على هذه النتائج التي تُظهر أن الرقابة تلعب دورًا في تطوير الأداء الإداري للعاملين في المنشأة الرياضية.

✓ و منه فإن الفرضية الثالثة محققة

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام دراستنا حول فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، يمكننا أن نستنتج أن الإدارة القوية والفعالة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح والتميز في المجال الرياضي. فعندما تكون الإدارة متفهمة لاحتياجات العاملين وتعمل على توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة، فإنها تساهم في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق النجاح المستدام.

من خلال تطوير استراتيجية شاملة وتحسين قدرات القيادة، يمكن للإدارة دفع العاملين نحو تحقيق أقصى إمكاناتهم وتعزيز التفاعل والابتكار داخل المنشأة الرياضية. تعزيز إدارة الموارد البشرية واستخدام التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات تساهم في تحقيق كفاءة أعلى وتيسير العمليات الإدارية.

ومن جهة أخرى، التركيز على التسويق والعلاقات العامة يعزز الوعي بالمنشأة ويجذب المزيد من العملاء والمشجعين، مما يساهم في تعزيز النجاح المالي والاستدامة، بالتالي، يمكن القول بثقة أن إدارة المنشآت الرياضية بفعالية تساهم في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية وتحقيق النجاح المستدام. فمن خلال الاستراتيجيات المذكورة والتركيز على تطوير القادة والموظفين وتحسين العمليات والتواصل، يمكن للمنشأة الرياضية أن تحقق التميز والابتكار في مجالها.

كما يجب على الإدارة الاستمرار في متابعة التطورات والتحديات في صناعة الرياضة وتكييف استراتيجياتها وعملياتها وفقًا لذلك. بالتالي، ستظل المنشأة الرياضية في موقع قيادي وستحقق النجاح والتميز في مجالها.

في النهاية، تأتي إدارة المنشآت الرياضية المؤثرة كنتيجة للرؤية القوية والقيادة الحكيمة والتفاني والتحفيز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية . وباستخدام الاستراتيجيات المناسبة والتركيز على تطوير الأفراد والعمليات، يمكن للمنشأة الرياضية أن تبني سمعة قوية وتحقق أداءً إداريًا متميزًا ونجاحًا مستدامًا. إن العمل الجماعي والتفاعل بين الإدارة والعاملين يشكل أساسًا قويًا لتحقيق الأهداف المشتركة وتطوير المنشأة الرياضية.

فلنستمر في العمل على تحسين وتطوير إدارتنا الرياضية، ولنبنّي ثقافة من الابتكار والتميز والتطور المستمر. ولنواصل استثمار الجهود في تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب والتطوير المستمر، وإشراكهم في صنع القرار وتحقيق التغيير الإيجابي، فعندما نستثمر في إدارتنا الرياضية، فإننا نستثمر في المواهب والطاقات البشرية، وهذا هو المورد الثمين الذي يمكن أن يؤدي إلى النجاح المستدام في المنشأة الرياضية. وبهذا النهج، نكون قادرين على بناء ثقافة إدارية قوية ومستدامة تسهم في تحقيق النجاح والتفوق في مجالنا.

النتائج العامة:

بناءً على النتائج السابقة، يمكن استنتاج العديد من النقاط الهامة:

1. أهمية الاتصال الفعال: يؤكد الدعم القوي للفرضية الأولى على أن الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين يلعب دورًا حاسمًا في تطوير الأداء الإداري. إذا تم توفير نظام فعال للاتصال وتوجيه العاملين، فإنه يسهم في تحقيق التفاهم والتعاون وتعزيز الأداء.

2. أهمية التنظيم والرقابة: تشير النتائج إلى أن الرقابة والتنظيم الفعالين يساهمان في تحقيق الأهداف والمعايير المحددة. من خلال توفير الموارد اللازمة وتنفيذ الرقابة الفعالة، يتم تعزيز الأداء الإداري وتحقيق تطور مستمر في المنشأة الرياضية.

3. التقييم والتحسين المستمر: يظهر أن تقييم نتائج الأداء والتحسين المستمر يعتبر جزءًا أساسيًا من عملية الرقابة وتطوير الأداء الإداري. من خلال مراقبة الأداء وتحليل النتائج، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق التطور المستمر.

4. أهمية التفاعل والتعاون: يشير الدعم القوي للفرضية الثانية والفرضية الثالثة إلى أن الاتصال والتخطيط والرقابة يساهمون في تعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين في المنشأة الرياضية. يمكن أن يؤدي التفاعل الجيد والتعاون المثمر إلى تحسين الأداء الإداري وتحقيق نجاح المنشأة.

يتضح أن الاتصال الفعال والتنظيم والرقابة و التخطيط أيضا يعدون عوامل مهمة في تطوير الأداء الإداري للعاملين في المنشأة الرياضية. هذه الاستنتاجات تعزز أهمية وجود نظام قوي للاتصال والتخطيط والرقابة في المنشآت الرياضية لتحقيق النجاح والتطور المستمر.

التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات المقدمة سابقاً، يمكن تقديم التوصيات التالية لتطوير أداء الإدارة في المنشأة الرياضية:

- ✓ تعزيز الاتصال الفعال: ينبغي تعزيز نظام الاتصال بين الإدارة والعاملين في المنشأة الرياضية. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير آليات وقنوات اتصال فعالة، مثل الاجتماعات الدورية والبريد الإلكتروني والتطبيقات الخاصة بالاتصال الداخلي. يجب أيضاً تشجيع الإدارة على التواصل المباشر والفعال مع العاملين لتوجيههم وتقديم الدعم اللازم.
- ✓ تحسين التنظيم والتخطيط: ينبغي تعزيز نظام التنظيم والتخطيط في المنشأة الرياضية. يجب وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ينبغي أيضاً تطوير آليات فعالة للتخطيط الاستراتيجي وتوزيع المهام والمسؤوليات بشكل مناسب لتعزيز الأداء الإداري.
- ✓ تعزيز الرقابة والتقييم: يجب تعزيز نظام الرقابة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف وتطوير الأداء الإداري. ينبغي تحديد معايير ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وتوفير آليات ملائمة لمراقبة الأداء وتقييمه. يمكن استخدام تقنيات مثل تقييم 360 درجة وتحليل البيانات لتحسين الرقابة واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة.
- ✓ تشجيع التفاعل والتعاون: يجب تشجيع التفاعل والتعاون بين العاملين في المنشأة الرياضية. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص التدريب وورش العمل المشتركة والاجتماعات الفنية. ينبغي تشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرات والعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة وتطوير الأداء الإداري.
- ✓ الاستمرار في التحسين المستمر: ينبغي أن يكون التحسين المستمر جزءاً من ثقافة المنشأة الرياضية. يجب تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات للتحسين وتبني أفضل الممارسات.

قائمة المراجع :

العربية:

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، 2003 ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها، دار الوفاء، ط1.
2. اجينس هيرمن ، 2011، إدارة الأداء ،ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، دار الفكر، الأردن .
3. أحمد، زكي بدوي، 2001 ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية. دار الكتاب المصري.
4. أمين أنور الخولي، 1999، الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر
5. إيهاب صبيح محمد زريق، 2001، الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر
6. بوداود عبد اليمين، 2006، محاضرة في تسير المنشآت الرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر
7. جبران مسعود رائد الطلاب، 1989، دار العلم للملايين، ط 9 ، بيروت.
8. حسن إبراهيم بلوط، 2002 ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية، ط1، بيروت.
9. حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود، 2004، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1 .
10. الخزامي عبد الحكيم، 1999، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء إدارة الأداء - تحسين الأداء). مكتبة ابن سينا.
11. خليل، نبيل ، 2014، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع
12. رواب عمار ، 2011 ،مداخلة بعنوان تسير المنشآت الرياضية وتحديات ذوي الاحتياجات الخاصة الجزائر اليومي
13. سلام حنتوش ،المعموري و علي عبد العظيم الجبوري، 2015، الإدارة الرياضية بين النظرية والتطبيق لطلبة التربية الرياضية مصر: الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية،
14. صدراتي حبيب، 2023، الأنظمة المراقبة لتسيير المنشآت الرياضية
15. طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر، 1997، مقدمة في الإدارة الرياضية" ، مركز الكتاب للنشر القاهرة، مصر

16. طه محمد جمال عثمان ، 2014م، رؤية مستقبلية للإمكانات والمنشآت الرياضية و الترويحية في الجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان، القاهرة
17. عادل بومجان، 2013، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ENICAB جنارل كابل فرع الجلفة ، رسالة ماجستير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجلفة ، الجزائر
18. عايد سيد خطيب، 1985، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي القاهرة،
19. عبد الباقي بهاء الدين فليفل، وآخرون، 2022، تطوير الإدارة الرياضية في ضوء إدارة التميز مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 7 ، العدد 2.
20. عبد الغني نعمان، عبد الله شرف الدين لطيفة، 2010، الإدارة الرياضية مملكة البحرين وزارة الثقافة للطباعة والنشر
21. عصام بدوي، 2000 ، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، مصر،
22. عمر محمد التومي الشباني، ، 1989، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، ليبيا
23. عيشي عادل، 2004، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر الجلفة ، الجزائر
24. الكبيسي، 2006، عامر التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة دار الرضا
25. محمد صبحي حسانين ، 1995، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي، القاهرة
26. المرسوم التنفيذي رقم (416-91)، المؤرخ في 2-11-91. الجزائر.
27. مروان عبد المجيد إبراهيم ، 2002 ، " إدارة البطولات والمنافسات الرياضية "، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان
28. مروان عبد المجيد ابراهيم ، 2002، الإدارة والبطولات والمنافسات الرياضة ، دار الفكر، ط1، عمان
29. نور طاهر ، 2020، أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية ، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 2، العدد 8.

1. Rothwell, W. J. & Honne, C. K. & King, S. B. (2012), Human performance improvement practitioner performance. Routledge

الملاحق

الملحق (01): استمارة أسئلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

❖ استمارة بحث

العنوان:

فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المهم في إطار البحث الميداني المتضمن انجاز
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في المكان الذي
ترونه مناسباً على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، ونحيطكم علماً أن إجاباتكم هذه ستحظى
بالسرية و لن تستخدم إلا في أغراض علمية بما يخدم البحث العلمي .

شكراً على تعاونكم

السنة الجامعية 2024/2023

المحور الأول: فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء

الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

الترقيم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشأة الرياضية التي تعمل فيها			
02	التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية			
03	التخطيط الاستراتيجي يدعم تطوير الأداء الإداري لدى العاملين في المنشأة الرياضية			
04	يتم وضع أهداف محددة وقابلة للقياس في إطار التخطيط الاستراتيجي للمنشأة الرياضية			
05	يشارك العاملون في المنشأة الرياضية في عملية وضع الخطط الإستراتيجية			
06	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية بطريقة فعالة بناءً على الخطط الإستراتيجية			
07	التخطيط الاستراتيجي يساعد في تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة في المنشأة الرياضية			
08	توجد آليات لقياس وتقييم تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشأة الرياضية			
	يتم تحديث وتعديل الخطط الإستراتيجية بانتظام لمواكبة التغييرات في البيئة الرياضية			
	التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والتحقق في النتائج المرجوة في المنشأة الرياضية			

المحور الثاني: فعالية نظام المراقبة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى

العاملين بالمؤسسات الرياضية

الترقيم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	يتم استخدام نظام مراقبة في المنشأة الرياضية التي اعمل فيها			
02	نظام المراقبة يساهم في تحسين أداء العاملين في المنشأة الرياضية			
03	نظام المراقبة يعزز الالتزام والمسؤولية لدى العاملين في المنشأة الرياضية			
04	يعتمد نظام المراقبة على معايير ومؤشرات قياسية لتقييم الأداء الإداري			
05	يتم توفير التدريب والتوجيه اللازم للعاملين لفهم واستخدام نظام المراقبة بشكل فعال			
06	يتم تطبيق نظام المراقبة بشكل عادل ومنصف في المنشأة الرياضية			
07	يشجع نظام المراقبة التواصل والتعاون بين الإدارة والعاملين في المنشأة الرياضية			
08	يوجد آليات تقييم وتحليل بيانات نظام المراقبة لاستخلاص الأفكار واتخاذ القرارات التحسينية			
09	نظام المراقبة يساهم في تحقيق الأهداف الإدارية وتطوير المنشأة الرياضية			
10	توجد آليات لتقديم ردود فعالة وتحفيزية على أداء العاملين بناءً على نتائج نظام المراقبة			

المحور الثالث: فعالية الاتصال و التخطيط و الرقابة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

الترقيم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	يوجد نظام فعال للاتصال بين الإدارة والعاملين في المنشأة الرياضية التي تعمل فيها			
02	يحدد التخطيط الإستراتيجي أهداف واضحة ومحددة للمنشأة الرياضية			
03	هل يشارك العاملون في عملية التخطيط ووضع الأهداف في المنشأة الرياضية			
04	يتم توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة في التخطيط			
05	يتم تنفيذ الرقابة بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف والمعايير المحددة			
06	يتم تقديم التوجيه والدعم اللازم للعاملين لتحقيق الأداء المطلوب في المنشأة الرياضية			
07	يتم تقييم نتائج الأداء والتحسين المستمر بناءً على الرقابة ومراقبة الأداء			
08	يتم توفير آليات فعالة للاتصال الداخلي والتواصل بين الأقسام المختلفة في المنشأة الرياضية			
09	الاتصال والتخطيط والرقابة تساهم في تعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين في المنشأة الرياضية			
10	الاتصال والتخطيط والرقابة يساهمون في تحقيق تطور وتحسين الأداء الإداري لدى العاملين في المنشأة الرياضية			

شكراً على تعاونكم

الملحق (02): مخرجات برنامج الرزم الإحصائية

الملاحق

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	30

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	10

Fiabilit

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	10

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
--	--	---	---

Observations	Valide	25	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	10

Corrélations

Corrélations

		التخطيط	المراقبة_نظام	الرقابة_التخطيط_الاتصال
التخطيط	Corrélation de Pearson	1	,950**	,965**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	25	25	25
المراقبة_نظام	Corrélation de Pearson	,950**	1	,975**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	25	25	25
الرقابة_التخطيط_الاتصال	Corrélation de Pearson	,965**	,975**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	25	25	25

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
1. المنشأة في الاستراتيجي التخطيط تطبيق يتم فيها تعمل التي الرياضية	25	0	3,08	1,913
2. تحقيق في يساهم الاستراتيجي التخطيط الرياضية المنشأة أهداف	25	0	3,84	1,248
3. الأداء تطوير يدعم الاستراتيجي التخطيط الرياضية المنشأة في العاملين لدى الإداري	25	0	4,00	1,225
4. في للقياس وقابلة محددة أهداف وضع يتم للمنشأة الاستراتيجي التخطيط إطار الرياضية	25	0	3,44	1,710
5. في الرياضية المنشأة في العاملون يشارك الإستراتيجية الخطط وضع عملية	25	0	3,68	1,376
6. والبشرية المالية الموارد تخصيص يتم الإستراتيجية الخطط على بناء فعالة بطريقة	25	0	4,56	,507
7. تعزيز في يساعد الاستراتيجي التخطيط في المختلفة الأقسام بين والتنسيق التعاون الرياضية المنشأة	25	0	4,60	,500
8. الخطط تنفيذ وتقييم أقياس أليات توجد الرياضية المنشأة في الإستراتيجية	25	0	4,60	,500
9. الإستراتيجية الخطط وتعديل تحديث يتم البيئة في التغييرات لمواكبة بانتظام الرياضية	25	0	4,52	,510
10. تحسين إلى يؤدي الاستراتيجي التخطيط النتائج في والتحقيق الإداري الأداء الرياضية المنشأة في المرجوة	25	0	4,56	,507
11. الرياضية المنشأة في مراقبة نظام استخدام يتم فيها اعمل التي	25	0	4,56	,712
12. العاملين أداء تحسين في يساهم المراقبة نظام الرياضية المنشأة في	25	0	4,32	,748
13. لدى والمسؤولية الالتزام يعزز المراقبة نظام العاملين الرياضية المنشأة في العاملين	25	0	4,64	,700
14. ومؤشرات معايير على المراقبة نظام يعتمد الإداري الأداء لتقييم قياسية	25	0	3,68	1,406
15. للعاملين اللازم والتوجيه التدريب توفير يتم فعال بشكل المراقبة نظام واستخدام لفهم	25	0	4,00	1,291
16. عادل بشكل المراقبة نظام تطبيق يتم الرياضية المنشأة في ومنصف	25	0	4,32	,748

17. بين والتعاون التواصل المراقبة نظام يشجع الرياضية المنشأة في العاملين الإدارة	25	0	4,16	,898
18. المراقبة نظام بيانات وتحليل تقييم آليات يوجد القرارات واتخاذ الأفكار لاستخلاص التحسينية	25	0	4,72	,614
19. الأهداف تحقيق في يساهم المراقبة نظام الرياضية المنشأة وتطوير الإدارية	25	0	4,44	,768
20. على وتحفيزية فعالة ردود لتقديم آليات توجد المراقبة نظام نتائج على بناء العاملين أداء	25	0	4,44	,768
21. الإدارة بين للاتصال فعال نظام يوجد تعمل التي الرياضية المنشأة في العاملين فيها	25	0	4,32	1,145
22. واضحة أهداف الإستراتيجي التخطيط يحدد الرياضية للمنشأة ومحددة	25	0	4,72	,458
23. التخطيط عملية في العاملون يشارك هل الرياضية المنشأة في الأهداف ووضع	25	0	4,48	1,085
24. الأهداف لتحقيق اللازمة الموارد توفير يتم التخطيط في المحددة	25	0	4,48	,770
25. تحقيق لضمان فعال بشكل الرقابة تنفيذ يتم المحددة والمعايير الأهداف	25	0	4,40	,645
26. للعاملين اللازم والدعم التوجيه تقديم يتم المنشأة في المطلوب الأداء لتحقيق الرياضية	25	0	4,28	,936
27. بناء المستمر والتحسين الأداء نتائج تقييم يتم الأداء ومراقبة الرقابة على	25	0	4,88	,332
28. الداخلي للاتصال فعالة آليات توفير يتم المنشأة في المختلفة الأقسام بين والتواصل الرياضية	25	0	3,0800	1,91311
29. تعزيز في تساهم والرقابة والتخطيط الاتصال المنشأة في العاملين بين والتعاون التفاعل الرياضية	25	0	3,8400	1,24766
30. في يساهمون والرقابة والتخطيط الاتصال لدى الإداري الأداء وتحسين تطور تحقيق الرياضية المنشأة في العاملين	25	0	4,0000	1,22474
التخطيط	25	0	4,0880	,91210
المراقبة نظام	25	0	4,3280	,67609
الرقابة_التخطيط_الاتصال	25	0	4,2480	,76274

الملخص باللغة العربية

تهدف الدراسة إلى تحديد فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، حيث تم محاولة الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بوجود دور لأبعاد إدارة المنشآت الرياضية (التخطيط، التنظيم، الرقابة) في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ، و قد اعتمد الطالب الباحث منهجًا وصفيًا واستخدم استبيانًا

حيث بنيت الدراسة على عينة من 25 موظف بمركب الرياضي 20 أوت بولاية برج بوعرييج ،تم اختيارهم عشوائيًا، و قد تمثلت أداة الدراسة في استمارة أسئلة مكونة من 30 عبارة، حيث تمت معالجة النتائج ببرنامج الرزم الإحصائية SPSS-V25 .
خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

1- للتخطيط الاستراتيجي فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

2-لنظام المراقبة فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

3-للاتصال و التخطيط و الرقابة فعالية في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية
الكلمات المفتاحية:

فعالية،الإدارة، الادارة الرياضية،المنشآت الرياضية،الأداء الإداري

Abstract:

The study aims to determine the effectiveness of sports facility management in improving employees' managerial performance. It attempted to answer some questions related to the role of dimensions of sports facility management (planning, organizing, controlling) in enhancing employees' managerial performance. The student researcher adopted a descriptive approach and utilized a questionnaire. The study was based on a sample of 25 employees at the 20th August Complex in the province of Bordj Bou Arréridj, randomly selected. The study tool consisted of a questionnaire comprising 30 items, and the results were processed using the statistical package SPSS-V25.

The study concluded the following:

- 1Planning plays a role in enhancing employees' managerial performance.
- 2Organizing plays a role in enhancing employees' managerial performance.

3Controlling plays a role in enhancing employees' managerial performance.

Keywords: Effectiveness, Management, Sports Management, Sports Facilities, Managerial Performance

ملخص الدراسة:

العنوان: فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

أهداف الدراسة:

1 من بين الأهداف التي يمكن أن يسعى إلى تحقيقها:

1. تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي والنظام المراقبة والاتصال والتخطيط والمراقبة على أداء المنشآت الرياضية وعلى العاملين فيها.

2. تحديد مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي والنظام المراقبة والاتصال والتخطيط والمراقبة في تحسين أداء الإدارة في المنشآت الرياضية.

3. إبراز دور التواصل والتخطيط والمراقبة في تحسين العلاقات والتعاون بين العاملين في المنشآت الرياضية.

4. توضيح كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي والنظام المراقبة والاتصال والتخطيط والمراقبة أن تدعم عملية صنع القرار الإداري في المنشآت الرياضية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع و عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي مركب 20 أوت بولاية برج بوعريبرج، و تم اعتماد عينة قدرها 25 موظف .

أساليب جمع البيانات:

تم استخدام أداة الدراسة مكونة من ثلاثة محاور نوضحهم كالتالي:

المحور الأول: فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

المحور الثاني: فعالية نظام المراقبة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

المحور الثالث: فعالية الاتصال و التخطيط و الرقابة في إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

نتائج الدراسة:

1. أهمية الاتصال الفعال: يؤكد الدعم القوي للفرضية الأولى على أن الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين يلعب دورًا حاسمًا في تطوير الأداء الإداري. إذا تم توفير نظام فعال للاتصال وتوجيه العاملين، فإنه يساهم في تحقيق التفاهم والتعاون وتعزيز الأداء.

2. أهمية التنظيم والرقابة: تشير النتائج إلى أن الرقابة والتنظيم الفعالين يساهمان في تحقيق الأهداف والمعايير المحددة. من خلال توفير الموارد اللازمة وتنفيذ الرقابة الفعالة، يتم تعزيز الأداء الإداري وتحقيق تطور مستمر في المنشأة الرياضية.

3. التقييم والتحسين المستمر: يظهر أن تقييم نتائج الأداء والتحسين المستمر يعتبر جزءًا أساسيًا من عملية الرقابة وتطوير الأداء الإداري. من خلال مراقبة الأداء وتحليل النتائج، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق التطور المستمر.

4. أهمية التفاعل والتعاون: يشير الدعم القوي للفرضية الثانية والفرضية الثالثة إلى أن الاتصال والتخطيط والرقابة يساهمون في تعزيز التفاعل والتعاون بين العاملين في المنشأة الرياضية. يمكن أن يؤدي التفاعل الجيد والتعاون المثمر إلى تحسين الأداء الإداري وتحقيق نجاح المنشأة.

يتضح أن الاتصال الفعال والتنظيم والرقابة و التخطيط أيضا يعدون عوامل مهمة في تطوير الأداء الإداري للعاملين في المنشأة الرياضية. هذه الاستنتاجات تعزز أهمية وجود نظام قوي للاتصال والتخطيط والرقابة في المنشآت الرياضية لتحقيق النجاح والتطور المستمر.

الاقتراحات و الفرضيات المستقبلية:

بناءً على موضوع "فعالية إدارة المنشآت الرياضية لتطوير الأداء الإداري لدى العاملين"، يمكن تقديم بعض الاقتراحات والفرضيات المستقبلية التي يمكن دراستها أو استكشافها:

1. تأثير بيئة العمل الرياضية: فرضية تقترح دراسة تأثير بيئة العمل في المنشآت الرياضية على أداء الموظفين الإداريين، بما في ذلك التأثير النفسي والاجتماعي والفسيولوجي.

2. تأثير التنمية المهنية: افتراض أن استمرارية تطوير وتحسين مهارات الموظفين الإداريين في المنشآت الرياضية سيؤدي إلى تحسين الأداء الإداري.

3. تأثير التوجيه القيادي: استكشاف كيفية تأثير القيادة والتوجيه الفعال من قبل إدارة المنشآت الرياضية على تحسين الأداء الإداري للموظفين.

4. تأثير سياسات المكافآت والتحفيز: دراسة كيفية تأثير استخدام سياسات المكافآت والتحفيز على دافعية وأداء الموظفين الإداريين في المنشآت الرياضية.

5. تأثير التكنولوجيا والابتكار: فرضية تفترض أن استخدام التكنولوجيا والابتكار في إدارة المنشآت الرياضية يمكن أن يسهم في تحسين الأداء الإداري للموظفين.

6. تأثير التوازن بين العمل والحياة الشخصية: دراسة كيفية تأثير توفير التوازن بين العمل والحياة الشخصية على رفاهية وأداء الموظفين الإداريين.

7. تأثير الثقافة التنظيمية: استكشاف كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في المنشآت الرياضية على استجابة الموظفين وأدائهم الإداري.

هذه الفرضيات والاقتراحات المستقبلية يمكن أن توجه البحوث القادمة وتساهم في فهم أفضل لفعالية إدارة المنشآت الرياضية في تطوير الأداء الإداري للموظفين.